

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CÓRDOBA**

**INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**TESIS DE  
MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**FACTORES DE ÉXITO DE  
SATISFACCIÓN DE CLIENTES EN  
EL E-COMMERCE EN ARGENTINA**

**AUTOR: SIMON MEYER**

**DIRECTOR: LUIS ENRIQUE CAMUSSI**

**CÓRDOBA 2011**



# ÍNDICE

I INTRODUCCIÓN .....	3
1.1 Justificación .....	3
1.2 Objetivos, pronóstico e hipótesis.....	3
1.3 Planteamiento del trabajo.....	5
II DEFINICIONES Y FUNDAMENTOS.....	7
2.1 Definición de e-commerce.....	7
2.2 Clasificación de comercio electrónico.....	9
2.3 Categorías de Comercio Electrónico .....	10
2.4 Factores de éxito.....	12
2.4.1 Análisis FODA.....	14
2.4.2 Características de factores claves de éxito .....	15
2.4.3 ¿Cómo identificar los factores? .....	16
2.5. Satisfacción del cliente.....	18
2.6 Nuevo mercado – Volumen de ventas.....	22
2.6.1 Penetración de internet mundial.....	23
2.4.2 Compras de tipos de productos.....	25
2.4.3 Tendencias universales.....	26
III MERCADO ARGENTINO .....	31
3.1Características del mercado argentino .....	31
3.2 Aspectos jurídicos del comercio electrónico .....	33
3.2.1 Marco legal de la protección de datos personales.....	34
3.2.2 Garantía.....	35
3.2.3 Firma digital .....	37
3.3 E-commerce en tiempos de crisis .....	38
3.4 Perfil del internauta en Argentina y Latinoamérica .....	38
3.5 Medios electrónicos de pago .....	42
3.5.1 Medios de pago tradicional .....	42
3.5.2 Medios de pago específico.....	44
3.5.3 Tendencia en los medios de pago en Argentina.....	44
3.6 Barreras de comercio electrónico.....	46
3.7 Influencia de las redes sociales en Argentina al mercado electrónico .....	48
3.7.1 Uso de las redes sociales por parte de las empresas en Argentina .....	50
3.7.2 Futuros Clientes.....	52
IV INVESTIGACIÓN DEL MERCADO ARGENTINO.....	55
4.1 Realización de la encuesta .....	55

4.2 Los resultados.....	55
4.2.1 Los participantes.....	56
4.2.2 El comportamiento y las preferencias generales .....	58
4.2.3 Preferencias en características, servicios y promociones de sitios web .	63
4.2.4 Preferencias en el sector de calzados e indumentaria .....	68
4.3 Análisis y evaluación de los resultados .....	74
V CASO: ENTRADA DE ZALANDO GMBH AL MERCADO ARGENTINO.....	77
5.1 Elección y motivación.....	77
5.2 Presentación de la empresa.....	77
5.3 El servicio ofrecido por Zalando .....	77
5.4 Satisfacción de clientes.....	79
5.5 Análisis de entrada en el mercado argentino: FODA.....	79
5.6 Adecuación de entrada al mercado argentino .....	83
5.7 Los 5 factores más importantes de satisfacción de clientes en el e-commerce en Argentina.....	86
VI CONCLUSIÓN .....	89
VII ÌNDICE DE ILLUSTRACIONES , FIGURAS Y TABLAS .....	94
VIII BIBLIOGRAFIA .....	96
IX ANEXO.....	106
9.1 Anexo metodológico del cuestionario.....	106
9.1.1 Objetivo de la investigación.....	107
9.1.2 Características de las preguntas .....	107
9.2 Encuesta.....	108
9.3 Cantidad de las respuestas.....	114

# **I INTRODUCCIÓN**

## **1.1 Justificación**

El e-commerce cambió la economía y la facilidad de consumo de manera única en el comienzo del nuevo milenio. Desde su inicio el fenómeno de comercio electrónico ha crecido constantemente influyendo en el comportamiento de compras en todo el mundo. De esta forma, se ha establecido un nuevo ambiente para las empresas que como consecuencia dictan nuevas reglas y nuevas recetas para sobrevivir en un entorno rápido e innovador.

A base de la disponibilidad constante, un mercado con nuevos segmentos de clientes, menos barreras geográficas y la creación de nuevos productos y servicios ofrecen como resultado nuevos métodos de distribución y venta. Además, el consumidor descubre un mercado con una oferta y variedad de productos mucho más amplia y una competencia en el precio que brinda una mejor alternativa. Por otro lado, el ambiente electrónico presenta otras barreras y dificultades para el consumo.

En este contexto, la investigación analizará los factores de éxito para satisfacer a los clientes en el mercado del comercio electrónico enfocándose en el sector de tiendas online en Argentina. La investigación constará con un panorama al ambiente del Internet actual y tratará de responder preguntas como: ¿Cuáles son los factores de satisfacción más importantes? ¿Cuáles son las principales barreras de los clientes? ¿Qué condiciones deben ser cambiadas para que el mercado sea atractivo? ¿Qué características y preferencias tienen los argentinos en referencia a la oferta y promociones?

## **1.2 Objetivos, pronóstico e hipótesis**

### **Objetivos generales:**

Identificar los factores relevantes y actuales de éxito para la satisfacción de los clientes en el entorno de e-commerce en el mercado argentino.

**Objetivos específicos:**

- Analizar comparativamente el desarrollo de comercio electrónico mundial con el de Argentina y explicar las diferencias.
- Analizar las posibilidades de control y la satisfacción de clientes en su página web.
- Analizar el ambiente institucional y la situación legal del sector de comercio electrónico.
- Describir el perfil del internauta.
- Identificar las barreras de comercio electrónico para los clientes.
- Investigar la situación actual en cuestiones de seguridad y confianza.
- Analizar las herramientas de marketing como por ejemplo, la optimización de búsquedas y las posibilidades ofrecidas por las redes sociales.
- Identificar en una encuesta las expectativas de los usuarios de Internet para el futuro de comercio electrónico en argentina.
- Analizar en un caso concreto (Zalando GmbH- empresa alemana) el funcionamiento y las dificultades de una tienda online de calzados y ropa y dar propuestas para acomodaciones al mercado argentino.

**Pronóstico**

El impacto de redes sociales, la creciente accesibilidad a internet, y la mejora en la seguridad de datos personales y medios de pago darán un impulso extremo al comercio electrónico a corto y mediano plazo (quizás 3 años). Mientras las barreras se reducen aún más, el marco jurídico e institucional deberá adaptarse adecuadamente al ámbito de Internet.

Las empresas tienen nuevas oportunidades con nuevas herramientas de marketing para dirigir su esfuerzo directamente a sus clientes y construir relaciones intensas. Los vendedores que ahora no se ajustan a ciertas posibilidades y ventajas de vender a través de Internet, perderán participación en el mercado.

## **Hipótesis de trabajo:**

1. Existe discrepancia entre las expectativas de los usuarios al e-commerce y la oferta dada en el mercado de Argentina.
2. Los medios de pago electrónicos están todavía vistos con escepticismo y desconfianza por el consumidor final.
3. El impacto de las redes sociales tiene una gran influencia en el desarrollo de e-commerce.
4. Existe la necesidad de acomodar sus servicios y productos para una tienda online extranjera para satisfacer a los clientes en el mercado argentino.

### **1.3 Planteamiento del trabajo**

Después de la introducción, se dará comienzo a la parte teórica de la tesina que explica los fundamentos y las definiciones de la investigación. En esta sección se explicará la definición de e-commerce y se presentará una aclaración entre e-commerce y el e-business. Sucesivamente se dará una breve introducción teórica en el segmento de factores de éxito, en el cual se nombrarán las características y los indicadores para identificarlos. Después se explorará teóricamente la satisfacción al cliente como uno de los factores centrales de éxito seguido por la explicación de su control en una empresa exitosa. Después la tesis aclarará las nuevas posibilidades de venta, el volumen del mercado electrónico en general, las ventajas de Internet y su oferta de productos para dar una amplia vista sobre el desarrollo global.

Con esta base la tesis se enfoca hacia al mercado argentino con el fin de identificar sus características relevantes. Se dará una corta explicación sobre los aspectos legales en el sector electrónico, mencionará las posibilidades de una crisis e investigará en detalle el perfil del internauta. Seguido a esto, se comentará sobre los medios de pago continuando así, con el análisis de las barreras para los consumidores y una vista de la situación económica en Argentina. Al final del marco teórico se hablará de una de las herramientas de

marketing que posibilitará eliminar barreras y que crece cada año en importancia: La participación de las empresas en las redes sociales.

El marco práctico se introduce con la explicación de los objetivos y las características de la investigación. A continuación, se presentan los resultados de la encuesta que estarán evaluadas con el fin de estudiar la tipología de los participantes como usuarios en internet y sus preferencias e intereses. En la última parte se revisará el funcionamiento de una tienda online de calzados e indumentaria para Argentina tomando la empresa alemana Zalando GmbH como ejemplo. Para ello, se analizará qué factores de éxito para la satisfacción de los clientes están presentes en Alemania y qué factores deben adaptarse de acuerdo a las preferencias de los consumidores argentinos. Por último se muestran unidos los resultados en una conclusión.



## II DEFINICIONES Y FUNDAMENTOS

Este capítulo contiene los fundamentos de la investigación y proporciona aclaraciones donde se definen los términos más importantes. Para entender el impacto del comercio electrónico es ventajoso conocer la historia de internet desde su inicio y algunos factores sobre su crecimiento, específicamente lo referido a la comercialización en los años noventa. Después se dará una breve introducción en la temática de factores de éxito y la satisfacción de clientes, seguido con la definición de e-commerce y terminando con la acotación de los diferentes tipos de comercio electrónico.

### 2.1 Definición de e-commerce

Hay diferentes definiciones de comercio electrónico en la literatura. Previamente es importante aclarar que el comercio electrónico no es un nuevo negocio, sino una nueva manera en que los negocios se llevan a cabo y la distinción fundamental es analizar los nuevos procesos de comerciar.<sup>1</sup> Según Suarez Kimura y Scavone, el comercio electrónico se encarga en realizar electrónicamente transacciones comerciales vía Internet.<sup>2</sup>

Similar a esto lo define Laudon: El comercio electrónico es el uso de Internet y web para hacer negocios. Se basa en la transmisión de datos, que incluye textos, imágenes y videos por tecnología digital. Además las transacciones comerciales implican el intercambio de valores (como dinero), productos y servicios.<sup>3</sup> En el contexto de la definición de comercio electrónico ocurre la discusión en la literatura entre la diferencia de comercio electrónico (e-commerce) y negocios en línea (e-business). En el debate algunos argumentan que el comercio electrónico es todo lo que tiene base electrónica y dan soporte a los cambios comerciales de una empresa, incluyendo a la infraestructura y su propio sistema de información.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Aspis, A., y Pertusi, I. C., y Nieva, H.G. 2006, p. 102.

<sup>2</sup> Suárez Kimura, E.B. y Scavone, M.G., 2003, pág 1.

<sup>3</sup> Laudon, K. C., y Traver, G., 2009, p. 10.

<sup>4</sup> Rayport J., 2003, p. 5.

Por otro lado, hay quienes opinan que los negocios electrónicos abarcan tanto las actividades externas como las internas con base electrónica. Este último concepto es más amplio, ya que engloba el concepto de e-commerce.<sup>5</sup>

En esta discusión sigue Laudon, que define el término **negocio en línea** como la habilitación digital de transacciones o procesos dentro una empresa. En otras palabras lo describió como procesos internos los cuales no generan directamente ingresos y no implican un intercambio de valores con externos. Estos procesos están bajo el control de la firma e involucran a los sistemas de información.<sup>6</sup>

Por otro lado el **comercio electrónico** según su definición ofrece soporte directamente para las actividades comerciales. De todos modos requieren la misma infraestructura y no hay duda que los sistemas de información de negocios en línea deben dar soporte a las actividades de comercio electrónico. Los sistemas de comercio electrónico y los sistemas de negocios en línea están visualizados en figura 1: El carácter de negocio en línea se cambia en comercio electrónico cuando ocurre un intercambio de valores.<sup>7</sup>

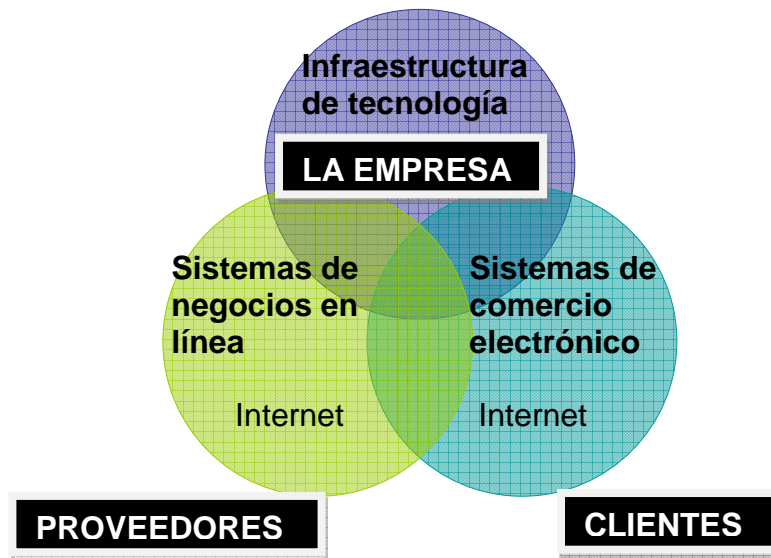
---

<sup>5</sup> Kalakota, R., y Robinson, M., 2004, p. 10.

<sup>6</sup> Laudon, K., OpCit, p. 11.

<sup>7</sup> Modificado de Laudon, K., OpCit, p. 11.

**Figura 1: La diferencia entre comercio electrónico y negocios en línea**



Fuente: En base a la figura encontrada en Laudon, 2009, pág. 11.

## 2.2 Clasificación de comercio electrónico

El termino e-commerce esta usado en muchas relaciones sin distinción, pero hay varias formas para clasificarlo y diferenciar entre ellos. Aspis da por ejemplo 3 posibilidades de diferenciar el e-commerce. Para ella podemos distinguirlo según la forma de intercambio, la forma de pago y según el vínculo comercial de las partes. La forma de intercambio se puede separar entre dos modos:

1. El comercio electrónico directo.
2. El comercio electrónico indirecto.

El comercio electrónico directo se refiere a los comercios en los cuales el bien o el servicio esta recibido inmediatamente. Se trata de bienes intangibles como por ejemplo audio, software, videos e información. Indirectos son aquellos que se recibe después de un espacio de tiempo. Aquí están intercambiados bienes y servicios materiales como libros, indumentaria o

servicio de comida a domicilio. La calificación de forma de pago se diferencia entre comercio electrónico completo, en cual el pago esta realizado directamente por medio del sistema electrónico, mientras en el incompleto será fuera del sistema electrónico.<sup>8</sup>

Altamente importante es la clasificación de los tipos de participantes en el e-commerce. Los roles en que los actores de comercio participan cambian el comportamiento en la transacción.<sup>9</sup> En esta clasificación se diferencian los tipos de comercio electrónico por los participantes. En general hay dos participantes, que bien toman el rol de comprador o bien el de vendedor. Se debe tener en cuenta que estos papeles están establecidos no de manera fija, sino que pueden variar de transacción a transacción. Los actores disciernen en general entre presupuestos privados, empresas y administraciones públicas.

Desde el punto de vista económico se distingue empresas de e-commerce a Business-to-Business (B2B) y Business-to-Consumer (B2C). En la parte B2B e-commerce ofrecen empresas solamente sus servicios y productos para otras empresas o clientes online, mientras en el B2C el consumidor privado es el beneficiario.<sup>10</sup> Especialmente el B2B-commerce puede ser visto como el área más prometedora y utilizada la mayoría de las veces de e-commerce.<sup>11</sup>

Entonces se debe hacer una categorización por participantes, y además de esto, discriminar, por medio del uso. Después de esto, tiene sentido categorizar las transacciones de manera más selecta; como la tecnología utilizada; como se explica en el párrafo siguiente.

## **2.3 Categorías de Comercio Electrónico**

El siguiente parte explica con más detalles los diferentes tipos de comercio electrónico teniendo en cuenta a los participantes y los medios de uso. Las últimas dos diferenciaciones, P2P y comercio móvil, están hechas a base de tecnología y crecen en importancia en los últimos años.<sup>12</sup> Pertusi

---

<sup>8</sup> Aspis, A., OpCit, p. 9.

<sup>9</sup> Merz, M., 2002, p. 21.

<sup>10</sup> Köhler, M., y Arndt, H.-W., y Fetzner, T., 2008, p. 56.

<sup>11</sup> Merz, M., OpCit: 2002, p. 22.

<sup>12</sup> Laudon, K., OpCit: 2009, p. 19.

define que los agentes básicos en una transacción electrónica pueden dividirse en comprador, vendedor y banco (o instituto financiero).<sup>13</sup> Después Laudon, divide el e-commerce en 5 categorías: B2C, B2B, C2C, P2P y m-commerce:

### **Comercio electrónico de negocio a consumidor (B2C)**

Este tipo describe el comercio vía redes virtuales (como el Internet) cuando un negocio en línea trata de vender su producto o servicio a los consumidores individuales. Los modelos de negocios más populares son portales, proveedores de contenido, tiendas de ventas al detalle en línea (*e-tailer*), corredores de transacciones, generadores y proveedores de servicios y comunitarios.<sup>14</sup>

### **Comercio electrónico de negocio a negocio (B2B)**

Esta forma de e-commerce contiene negocios que se centran en vender sus productos o servicios a otros negocios. Este tipo de e-commerce se maneja midiendo la cantidad de dinero que está circulando, es la forma más común de comercio electrónico. Hay dos modelos principales: lugares de mercado en la red y consorcios industriales. Los lugares de mercado incluyen compañías de adquisición de (productos) electrónicos, distribuidores electrónicos y mercados de intercambio. Por otro lado los consorcios industriales pueden contener redes industriales privadas que implican redes a nivel empresarial o bien redes de una empresa sola.<sup>15</sup>

Mientras que en B2C commerce es la compra online por el usuario humano el foco predominante, en B2B es la organización flexible de reglas, desarrollos y tecnologías de comunicación más bien entre sistemas de software en primer plano.<sup>16</sup>

### **Comercio electrónico de consumidor a consumidor (C2C)**

Este tipo de comercio electrónico está caracterizado por el comercio entre dos personas autónomas, que en general solamente participan en el

---

<sup>13</sup> Pertusi, I. en Aspis, A., OpCit 2006, pág. 102.

<sup>14</sup> Laudon K., OpCit, p. 75-85.

<sup>15</sup> Ibid., p. 21.

<sup>16</sup> Merz, M., y Tu, T., y Lamersdorf, W., 1999, S.329.

mercado como consumidores. Para Merz es evidente que los usuarios, debido a la mayor importancia de Internet también lo usan como plataforma para participar individualmente en el comercio y vender bienes propios.<sup>17</sup> Ejemplos de este tipo de e-commerce no solamente son compras y ventas de bienes materiales como autos, artículos electrónicos o domicilios vía sitios de subastas como ebay.com o mercadolibre.com.ar, sino también otros servicios como vender conocimientos o información personal sobre páginas como buenastareas.com.

### **Comercio electrónico de igual a igual (P2P)**

Peer-to-Peer tecnología permite a los usuarios de internet compartir datos como videos, audio, software y texto de computadora a computadora de manera directa.<sup>18</sup> La tecnología puede haber llevado a cabo el mayor impacto que aparece en la era post-dot-com. Sin embargo la gigantesca plataforma Napster fue demandada en el negocio, y muchos de sus descendientes están en procedimientos con la Asociación de Industria de Grabación de América (Recording Industry Association of America- RIAA). Actualmente redes P2P como BitTorrent o eDonkey son las más utilizadas en este sector de comercio electrónico.

### **Comercio móvil (m-commerce)**

Una parte de m-commerce que creció especialmente en los últimos años por un aumento impresionante del uso de los Smartphone. A causa de un gran desarrollo en la red de Internet móvil y una mejor visualización en los equipos el m-commerce.<sup>19</sup>

## **2.4 Factores de éxito**

La búsqueda de los factores de éxito se explica por sí misma: La actividad empresarial se asocia siempre con el objetivo de éxito. La noción del factor de éxito se encuentra en la literatura con otros sinónimos como factores críticos de éxito o factores claves de éxito, factores principales de éxito,

---

<sup>17</sup> Merz, M., OpCit., p. 28.

<sup>18</sup> Laudon, K., OpCit., p. 21.

<sup>19</sup> Ibid., p. 22.

posiciones de éxito estratégicas, componentes de éxito, etc. Dado que por esta razón ninguna definición uniforme de la noción puede ser encontrada, quizás el Prof. John F. Rockart del Massachusetts Institute of Technology definió con mejor claridad en la Harvard Business Review que

*“los factores de éxito eran alzamientos de información sensible y vital que permite a los gerentes asegurar que las cosas marchan bien”.*<sup>20</sup>

Sin embargo esta definición se refería a los sistemas de información. Así hoy llegamos a definiciones más amplias que definen los factores claves de éxito como:

*“Los elementos, los determinantes o las condiciones, que influyen decisivamente en el éxito o fracaso de la acción del emprendedor”.*<sup>21</sup>

Thompson y Strickland nombran explícitamente los elementos particulares de la estrategia, características de productos, recursos, competencias, capacidades competitivas y logros comerciales como factores para prosperar en el mercado. Ellos añaden a la definición que los factores son tan importantes para el éxito competitivo, que todas las empresas de la industria tienen que poner gran atención a ellos.<sup>22</sup>

Convenientemente de los resultados de Peters/ Waterman empresas afortunadas se distinguen sobre todo por lo que ellos disponen en las áreas de Estructura, Sistemas, Estrategia, Auto-comprensión, Estilo, Conocimientos especiales y personal habitual de una excelencia determinada.<sup>23</sup>

Otra diferenciación para factores de éxito realizado por Kroiss los divide entre factores internos y externos. Por un lado los factores de éxito internos, son influenciados por la empresa, específicamente las fortalezas y debilidades. Por otro lado los factores externos, influidos por el medio ambiente, en cual se

---

<sup>20</sup> Traducido de inglés de: Rockart, J., 1979, p. 81.

<sup>21</sup> Traducido de alemán de: Kreilkamp, E., 1987, p. 176.

<sup>22</sup> Thompson, A., y Strickland, A., 2009, p. 87.

<sup>23</sup> Peters T., y Waterman, R., 1982, p. 10.

dividen en oportunidades y amenaza. Una herramienta de la estrategia famosa en este contexto es el análisis FODA (inglés SWOT).<sup>24</sup>

#### **2.4.1 Análisis FODA**

Este instrumento se utiliza para la planificación estratégica y el posicionamiento y desarrollo de las estrategias de las empresas y otras organizaciones.<sup>25</sup> La matriz FODA se utiliza para el análisis sistemático que facilita la comparación de las fortalezas y debilidades internas con las amenazas y oportunidades externas.<sup>26</sup>

Las oportunidades pueden darse de varias formas: la posibilidad de atraer nuevos clientes o retener clientes leales a través de mejores productos y servicios. Las amenazas por otro lado, pueden venir desde los competidores o los cambios tecnológicos y económicos. Si los riesgos son amenazantes, deben tomarse las medidas apropiadas para neutralizarlas o contrarrestarlas. En este caso, la elección de las acciones depende de la evaluación de sus propias fortalezas y debilidades (en comparación con las de la competencia).<sup>27</sup>

Según Koontz, la matriz FODA actúa sobre un ámbito amplio y es de mayor importancia que la matriz de portfolio. Para él, un análisis FODA brinda resultados exitosos en muchos casos, porque las compañías planean nuevas estrategias frente a efectos de una crisis. Este trabajo al contrario, analizará en el marco práctico la situación de expansión de una empresa alemana a la Argentina. A continuación se presentan las cuatro estrategias de alternativa de la FODA. Para sistematizar las estrategias, el análisis se divide en factores del ambiente externo, con las oportunidades y amenazas, seguido por el análisis del ambiente interno, con las fortalezas y debilidades.<sup>28</sup> Los resultados que surgen del FODA son examinados para la construcción de la mejor estrategia posible para ser exitoso.

---

<sup>24</sup> Kroiss, A., 2003, p. 177.

<sup>25</sup> Meffert, H., y Burmann, C., y Kirchgeorg, M., 2008, p. 236.

<sup>26</sup> Koontz, H., y Weihrich, H., y Cannice, M., 2008, p. 138.

<sup>27</sup> Kotler, P., y Keller, K. 2006, p. 52.

<sup>28</sup> Koontz, H., OpCit, p. 139.



**Figura 2: Estrategias del análisis FODA**

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategia FO:</b> Utiliza las fortalezas de una empresa para beneficiarla de las oportunidades.	<b>Estrategia DO:</b> Visto como estrategia de desarrollo en el cual, disminuye las debilidades para aprovechar las oportunidades.
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategia FA:</b> Uso de las fortalezas para evitar amenazas.	<b>Estrategia DA:</b> Estrategias de defensa para minimizar debilidades y amenazas.

Fuente: En base a Koontz, H., Weihrich, H., Cannice, M., 2008, p.139.

#### 2.4.2 Características de factores claves de éxito

Para entender bien los factores de éxito es importante definir las diferentes características. Después de una investigación de varias empresas la consultoría Delphos ha determinado las siguientes 10 características:

1. Son perecederos y subjetivos.
2. Hacen a la competitividad de la empresa.
3. Son específicos a cada empresa.
4. Reflejan las preferencias respecto a las variables claves en un momento determinado.
5. Se constituyen como elementos críticos durante el horizonte de planificación.
6. Son variables claves que se consideran como satisfactorias o exitosas.
7. Un plan o un proceso es estratégico cuando efectúan los FCE.
8. Están directamente relacionadas con las fuerzas, amenazas, debilidades y oportunidades de la organización.

9. Son influenciados por el entorno socio-político, económico, geográfico, cultural y por la disponibilidad de recursos humanos.
10. Están directamente relacionados con las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una empresa.<sup>29</sup>

### **2.4.3 ¿Cómo identificar los factores?**

La característica de los factores de éxito es la convicción de que se puede disminuir la multidimensionalidad y multicausalidad de éxito o fracaso a solamente algunos factores claves.

El enfoque se puede centrar en la identificación de los factores de éxito de cada una de las áreas funcionales, o afectar a toda la compañía. Además se pueden determinar todas las empresas de todos los sectores o industrias específicas como objeto de estudio. Con mayor grado de especificidad es una limitación de determinados grupos hasta el análisis de factores de éxito para una empresa posible.

### **Definición de la medición del éxito**

Para poner los factores de éxito en práctica se debe definir qué parámetros son medibles y comparables para evaluar la influencia de los factores de éxito. Su medida puede ser cuantitativo (por ejemplo, el crecimiento, la rentabilidad) o cualitativo (por ejemplo, el grado de lograr objetivos, la satisfacción del cliente). En el negocio tradicional, los beneficios económicos están utilizados para medir el éxito de una empresa.<sup>30</sup>

El problema con el uso de medidas de carácter puramente financiero sin embargo, es la comparabilidad de los resultados, ya que conducen a una diferencia en la contabilidad y metas específicas de las empresas.<sup>31</sup>

Por otro lado las medidas cuantitativas nos hablan sobre la viabilidad a largo plazo de una empresa. Por lo tanto, el rendimiento cuantitativo debe ser considerado. El éxito de la compañía se entiende también como la consecución

---

<sup>29</sup> Murillo, M. [http://www.deinsa.com/cmi/documentos/Los\\_factores\\_criticos\\_del\\_exito.pdf](http://www.deinsa.com/cmi/documentos/Los_factores_criticos_del_exito.pdf) (2.10.2011)

<sup>30</sup> Hinterhuber, H., 2004, p. 6.

<sup>27</sup> Fritz, W., 1995, p. 222.

de los objetivos de la empresa. Entonces, no sólo se considerará la obtención de beneficios, sino más bien un conjunto de objetivos.<sup>32</sup>

### **Métodos por tipo de determinación**

Hay dos métodos básicos para la identificación de los factores de éxito. La determinación directa investiga en entrevistas con expertos las variables que influyen en el éxito de la empresa, en la que se usan técnicas de creatividad o materiales de soporte como por ejemplo listas de control.<sup>33</sup>

En la identificación indirecta de los factores de éxito se tratará de descubrir un vínculo empírico entre los factores de éxito potencial, como variables independientes, y medir el rendimiento, como la variable dependiente. No se le pregunta por las causas inmediatas de éxito, pero las declaraciones de las personas entrevistadas se transforman así en un nivel diferente y evaluado.<sup>34</sup> Los estudios cuantitativos confirmativos se utilizan cuando hay teórica y empíricamente bien estudiadas las relaciones causa-efecto.<sup>35</sup>

Con éste método se comprueban hipótesis establecidas para confirmar o rechazar. El estudio empírico es sólo una revisión de una relación que a priori se suponía. Dado que éste tipo de estudio depende en gran medida del conocimiento teórico ya existente y las estructuras causales, las variables no se encuentran con tanta importancia como ocurriría en los estudios exploratorios.<sup>36</sup>

Nagel identifica seis factores generales y nombra los factores: la estrategia, la organización, el colaborador, el sistema de liderazgo y sistema de información y satisfacción al cliente como determinantes esenciales del éxito de la empresa. Siendo la cercanía (y satisfacción) de un cliente el factor más importante.<sup>37</sup>

Nagel, siguiendo esta tesis, se enfoca en el factor de éxito de la satisfacción de los clientes y trata de analizar cuáles son los factores más

---

<sup>32</sup> Goettgens, O., 1996, p. 118.

<sup>33</sup> Diller H., y J. Luecking, J., 1993, p.1299.

<sup>34</sup> Haencke, H., 2002, p. 168.

<sup>35</sup> Ibid., p.175.

<sup>36</sup> Grunig, R., y Heckner, F., y Zeus, A., 1996, p. 11.

<sup>37</sup> Nagel, K., 1991, p. 55.

importantes para los usuarios en Argentina. En la próxima parte se describe cómo se define la satisfacción de clientes y cómo la podemos influir.

## 2.5. Satisfacción del cliente

El cliente es uno de los elementos más importantes de los activos intangibles de una empresa, su valor está determinado principalmente por el rendimiento real de una relación con los clientes existentes o futuros. El cliente también puede recomendar los productos o servicios para atraer a nuevos clientes y además ser útil en el desarrollo de nuevos productos.<sup>38</sup>

La lealtad del cliente a largo plazo es un factor de éxito crucial para las empresas. Una condición importante para la lealtad del cliente es dar satisfacción al cliente.<sup>39</sup>

*“La satisfacción del cliente es la evaluación cognitiva y emocional de toda la experiencia con un proveedor en particular y de sus productos o servicios.”*<sup>40</sup>

El origen de la satisfacción del cliente es, pues, la evaluación de la compra y experiencia de uso de un cliente o un proveedor en el mercado. La satisfacción del cliente es un indicador de la calidad de los programas de fidelización de clientes y gestión de calidad. Desempeña un papel central en la teoría y la práctica de comercialización en curso, por lo tanto, la gestión de la satisfacción del cliente es un desafío clave para muchos gerentes que se han convertido, sobre todo en gerente comercial.<sup>41</sup>

Cuando un cliente ve cumplida sus expectativas sobre un producto o un servicio, por lo que el estado real corresponde con el estado destino, el cliente queda satisfecho. En este caso hablamos de la confirmación. Si se superan las expectativas, el cliente estará entusiasmado. Cuando las expectativas

---

<sup>38</sup> Moser, K., 2007, 128.

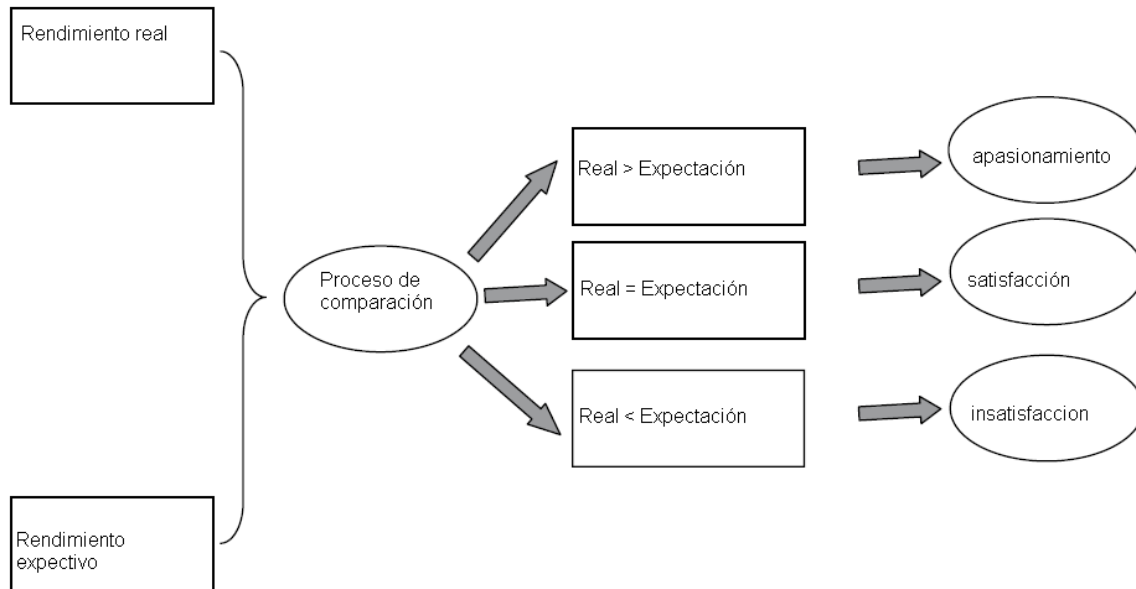
<sup>39</sup> Ibid., p. 144.

<sup>40</sup> Traducido de alemán de: Homburg, C., 2006, p. 44.

<sup>41</sup> Moser, K., OpCit., p. 129.

no se cumplen, el rendimiento real es inferior al rendimiento objetivo y el cliente estará decepcionado.<sup>42</sup>

**Figura 3: Paradigma de contra-confirmación**



Fuente: Homburg, Gierig & Hentschel, 1999, p. 175.

Teniendo en cuenta el proceso de aprendizaje puede ocurrir la *paradoja de aprendizaje (learn paradox)*: Estando satisfecho el primer comprador éste puede transferir su estado a compradores habituales no contentos. Por el contrario, estando insatisfecho el primer comprador puede transferir su estado a compradores habituales contentos.<sup>43</sup>

La satisfacción del cliente se determina a través de encuestas con el fin de encontrar métodos para mejorar la satisfacción del cliente y la lealtad del mismo. La relevancia de la satisfacción del cliente y la lealtad del cliente a la empresa ha crecido constantemente en los últimos años. Por otro lado existen todavía muy pocos sistemas de control para el seguimiento y análisis de la satisfacción de clientes dentro de las empresas.<sup>44</sup> Con la investigación de la satisfacción del cliente, sin embargo, se establecen las bases para la mejora.<sup>45</sup>

<sup>42</sup> Schenk, H.-O., 2007, p. 90.

<sup>43</sup> Ibid., p. 90.

<sup>44</sup> Becker, J., 2009, p. 875.

<sup>45</sup> Töpfer, A., 2008, p. 310.

### 2.5.1 Control web y análisis de los factores de satisfacción

Modernas herramientas de análisis web analizan el éxito del sitio web y realizan una transparencia en las campañas de marketing. Una serie de figuras clave e informes están fácilmente disponibles, como por ejemplo el número de visitantes, la frecuencia de las visitas individuales y los términos de búsqueda utilizados que llevó a los usuarios de las búsquedas a su página web.<sup>46</sup>

La siguiente ilustración 2 muestra que el proceso de control es un circuito que empieza con la determinación de una meta que la empresa quiere alcanzar. Después tiene que consultar los índices e indicadores de la página web y en el siguiente punto se debe analizar las desviaciones. Las razones deben ser identificadas y además optimizadas con medidas correctivas. Después se inicia el circuito de nuevo y el proceso de control debe seguir constantemente.<sup>47</sup>

**Figura 4: Web Control**



Fuente: En base a Stahl, E., *E-commerce-Leitfaden*, 2008, p. 83.

El objetivo dominante en la mayoría de las tiendas web es en primer plano maximizar las ventas de su bienes y servicios. Antes de alcanzar este objetivo final hay varios objetivos intermedios que son absolutamente necesarios a lograr y deben ser medidos y analizados. Los *logfiles* son la base para obtener información de la web, que recogen los datos relativos a este sitio

<sup>46</sup> Stahl, E., 2008, p. 83.

<sup>47</sup> Ibid., p. 82.

por el lado del servidor. Por el otro lado está la colección de datos que realiza el usuario, en donde por ejemplo el navegador la guarda.<sup>48</sup>

Los principales hitos e indicadores relacionados son:

- La efectividad de la publicidad individual (por ejemplo, banners, Newsletter).
- El número de visitantes a su web-tiendas.
- El porcentaje de visitantes que adjuntan algo al carro.
- El porcentaje de visitantes que completan el proceso de compra.
- El valor promedio de las compras.<sup>49</sup>

El número de visitantes es un medio para medir muy general porque se evalúa a un visitante en la página de entrada igual que a una descarga o un clic en un producto. Con este indicador no tiene sentido comparar diferentes elementos de una página.<sup>50</sup>

Además de las ventas de bienes y servicios, es posible medir también otros datos relacionados con el tráfico en Internet. Otros objetivos que se pueden incorporar al control de su página web serían por ejemplo:

- El número de registros de un boletín de noticias.
- El número de consultas acerca de un contacto.
- El número de descargas de folletos de productos.
- El número de reseñas de productos en su tienda.

Para controlar y monitorear la obtención de estos objetivos deben definirse los indicadores adecuados y los valores teóricos para estos parámetros. El cálculo de estos valores prefijados en este proceso es la base para el análisis

---

<sup>48</sup> Gulde, J., 2010, p. 35.

<sup>49</sup> Stahl, E., OpCit., p. 84.

<sup>50</sup> Hassler, M., 2010, p. 40.

de la desviación y la optimización y además del futuro exitoso de una empresa online.<sup>51</sup>

En resumen, se puede afirmar en general que los métodos antes mencionados de la web de control continuarán y se ejecutarán ampliamente en el futuro representado por el mercado electrónico. Por lo tanto, es importante no ignorar este ámbito para poner en práctica una etapa temprana debido a que el costo de implementación es mucho menor que los medios de comunicación tradicionales como la televisión y la prensa.<sup>52</sup>

En Argentina se puede observar que solamente una pequeña parte de las empresas utiliza estos grandes potenciales. En primer lugar porque la mayoría de ellas no tienen los conocimientos necesarios para abordar este tipo de análisis.

## **2.6 Nuevo mercado – Volumen de ventas**

El comercio electrónico ha provocado un cambio enorme para las empresas, los mercados y por consiguiente al comportamiento de los clientes. El impacto de e-commerce afecta a todo el mundo: América del Norte, Europa, Latinoamérica y Asia. Conjuntamente a las industrias comerciales y a las empresas comerciales se creó una nueva industria con nuevas empresas emprendedoras.

El informe del analista sénior Imran Kahn de J.P. Morgan pronostica que el volumen de ventas de comercio electrónico va a crecer casi el 19 por ciento (De 680 mil millones de dólares en 2011 a 913 mil millones de dólares a finales de 2013). La cantidad de consumidores que compran al menos una vez por mes sigue aumentando (aumento del 38 por ciento en comparación con el 2010).<sup>53</sup>

---

<sup>51</sup> Stahl, E., OpCit., p. 84.

<sup>52</sup> Gulde, OpCit., p. 54.

<sup>53</sup> Rao, L., disponible en: <http://techcrunch.com/2011/01/03/j-p-morgan-global-e-commerce-revenue-to-grow-by-19-percent-in-2011-to-680b/> (12.10.2011).



Según el último estudio de VISA sobre América Latina y la región del Caribe, el comercio electrónico creció en más del 39 %, alcanzando un volumen de 21,8 mil millones US dólares en 2009.<sup>54</sup>

Este crecimiento de comercio electrónico tan acentuado ha sido conducido por varios factores, incluso por cambios de comportamientos del consumidor, percepción y demanda; el aumento de los ordenadores, penetración de broadband y mejoras de seguridad en línea; extensión de industrias estratégicas, como viajes & turismo; como así también la adición de comerciantes a gran escala.

### **2.6.1 Penetración de internet mundial**

El Internet es considerado por muchos expertos como uno de los mayores cambios en la ciencia de la información desde la invención de la imprenta con gran impacto sobre los diversos aspectos de la vida diaria.

En su inicio la tecnología fue reservada para los expertos y el acceso a nivel mundial de redes TCP/IP fue posible únicamente para las universidades a través de un largo período. Gracias a la distribución comercial de correo electrónico de Internet en la década de 1990 y después con la aparición del World Wide Web (www), Internet fue cada vez más estable desde mediados de la década de 1990 como un estándar para la transmisión de información de cualquier tipo.

En los comienzos, Internet se utilizaba especialmente para la comunicación por correo electrónico y la auto-representación de las personas y empresas. Según la *New Economy*, a finales del milenio pasado se creó el comercio en línea. Las razones del gran éxito de internet son debidas a varios factores: El aumento de las tasas de transferencia de datos, la caída de precios y por último, pero no menos importante, la disponibilidad de tarifas planas ADSL que también se extendieron a la gran cantidad de datos.

---

<sup>54</sup> Revista Summa, disponible en: <http://www.revistasumma.com/finanzas/4723-estudio-de-visa-el-comercio-electronico-crecio-un-39-en-america-latina-y-el-caribe-en-el-2009.html> (16.10.2011).

Se estima que en 1993 llevó a la Internet sólo el 1% de la información que fluye a través de telecomunicaciones de doble vía, en el año 2000 esta cifra había aumentado a 51%, y en 2007 más del 97% de toda la información de telecomunicación se realizó a través de Internet.<sup>55</sup>

Analizando la población y el uso de Internet en el mundo por datos de US Census Bureau sobre la población y datos de usuarios de internet de la compañía Nielsen y la International Telecommunications Union, los informes que arrojan son espectaculares: Asia con más de la mitad de la población mundial tiene solamente una penetración del 23,8% de la población constituyendo un 44% de los usuarios en el mundo.

En América del Norte (el origen del impacto de internet) el crecimiento de los usuarios de Internet entre 2000 y 2011 es impresionante, en comparación con los otros continentes donde el crecimiento es más bajo, pero la penetración es de un 78,3% de la población. Todavía es más impresionante en Europa que tenía antes un 58,3%. Los continentes menos avanzados son África y el Oriente Medio con solamente 5,7% y 3,3% de los usuarios mundiales. Pero su crecimiento de casi del 2000% en Oriente Medio y del 2500% en África en la última década, lo que es algo realmente impactante.<sup>56</sup>

**Tabla 1: Estadística de población mundial y de internet**

Regiones del mundo	Población (2011)	Usuarios de Internet (en 2000)	Usuarios de Internet actuales	Penetración (% Población)	Crecimiento 2000-2011	Usuarios de Internet en %
África	1,037,524,058	4,514,400	<b>118,609,620</b>	11.4 %	2,527.4 %	5.7 %
Asia	3,879,740,877	114,304,000	<b>922,329,554</b>	23.8 %	706.9 %	44.0 %
Europa	816,426,346	105,096,093	<b>476,213,935</b>	58.3 %	353.1 %	22.7 %
Oriente Medio	216,258,843	3,284,800	<b>68,553,666</b>	31.7 %	1,987.0 %	3.3 %
América del Norte	347,394,870	108,096,800	<b>272,066,000</b>	78.3 %	151.7 %	13.0 %
América Latino y Caribe	597,283,165	18,068,919	<b>215,939,400</b>	36.2 %	1,037.4 %	10.3 %
Oceania/ Australia	35,426,995	7,620,480	<b>21,293,830</b>	60.1 %	179.4 %	1.0 %
<b>MUNDO TOTAL</b>	<b>6,930,055,154</b>	<b>360,985,492</b>	<b>2,095,006,005</b>	<b>30.2 %</b>	<b>480.4 %</b>	<b>100.0 %</b>

Fuente: En base a <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>. Población mundial de 31.3.2011 según US Census Bureau.<sup>57</sup>

<sup>55</sup> Hilbert M., y López, P., 2011, p. 154.

<sup>56</sup> Internet World Stats, disponible en: <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>. (25.09.2011)

<sup>57</sup> US Census Bureau, disponible en: <http://www.census.gov/> (31.03.2011)

La compañía Nielsen realizó una encuesta en marzo de 2010 con una base de más de 27.000 usuarios de Internet en 55 mercados de Asia, Europa, Oriente Medio, América del Norte y América del Sur analizando la actitud sobre comercio electrónico y las compras en los diferentes países: El resultado lanzó que globalmente, un tercio de consumidores en línea dicen que ellos principalmente hacen sus compras en comercios que tienen sólo una presencia en línea (como Amazon.com), seguido del 20 por ciento que prefieren sitios que también tienen tiendas tradicionales y aquellos que permiten que el usuario seleccione productos de muchas tiendas diferentes en línea. Sólo el 16 por ciento de demandados globalmente indica que ellos nunca han hecho compras en línea. Las preferencias de sitio varían a través del mundo. La mitad de los norteamericanos dijeron que ellos compran con más frecuencia en tiendas exclusivas en línea, mientras un tercio de los latinoamericanos prefieren sitios que también tienen tiendas tradicionales autónomas. Casi la mitad (el 47 %) de consumidores en línea en Oriente Medio, África y Paquistán dice que ellos nunca han hecho compras en línea.<sup>58</sup>

#### **2.4.2 Compras de tipos de productos**

El informe de Nielsen, sobre los detalles de productos, llega a la conclusión que en general hay algunos productos comprados en línea que son universales, y otras que forman parte importante del comercio pero todavía poco vendidos por internet. Para estos productos hay que encontrar una manera de ofrecer y vender estos artículos también en el comercio electrónico. El producto previsiblemente más comprado en los próximos meses son libros (44%). Siguiendo la tendencia de 2009 podemos ver que la población de compras de indumentaria, accesorios y zapatos llega al 36% de los cuestionarios el segundo lugar de las compras en los próximos 6 meses. Especialmente los productos relacionados con vacaciones están entre los líderes en las ventas de comercio electrónico, como los tickets de aerolíneas o reservas de Hoteles y viajes que forman todavía gran parte de la facturación de e-commerce (32% y 26%). Además, durante la comprobación de comentarios

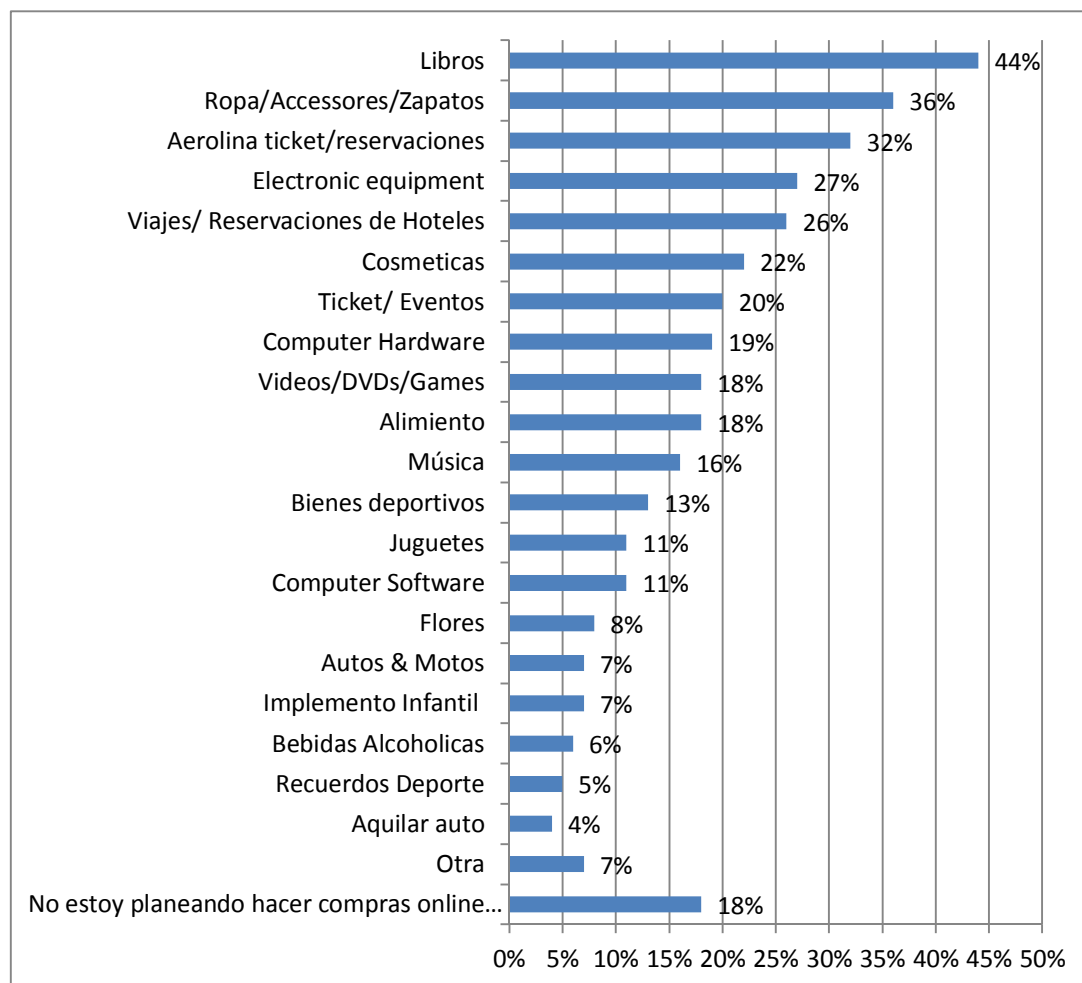
---

<sup>58</sup> Nielsen, 2010, disponible en: <http://hk.nielsen.com/documents/Q12010OnlineShoppingTrendsReport.pdf> (12.10.2011).

públicos y la comparación de precios en línea son muy populares para productos electrónicos. Por otro lado, los compradores de coches siguen confiando cada vez más en las recomendaciones de amigos y familiares.<sup>59</sup>

Un breve vistazo sobre los productos más queridos en 2010 lo da la siguiente ilustración:

**Ilustración 1: Productos más vendidos por Internet**



Fuente: <http://hk.nielsen.com/documents/Q12010OnlineShoppingTrendsReport.pdf>

En base a Consumer Confidence Survey de n=27,665 participantes.

### 2.4.3 Tendencias universales

Las tendencias del comercio electrónico en los últimos años muestran un cambio continuo tanto en la forma en la que los clientes lo utilizan, así como en

<sup>59</sup> Nielsen, OpCit., disponible en: <http://hk.nielsen.com/documents/Q12010OnlineShoppingTrendsReport.pdf>, p. 2.

la actitud frente al mismo. En este caso internet tiene que responder con múltiples ofertas a las demandas de los diferentes usuarios. Hoy un usuario es mucho más activo y autónomo pero al mismo tiempo más exigente durante el proceso de compra. Tendencias en este ambiente son especialmente la personalización, el impacto de redes sociales y de herramientas de social media y social commerce que ofrecen información adicional junto a su oferta de producto.

## **Personalización**

En comparación con las herramientas de marketing tradicionales, la tecnología del comercio electrónico ofrece la posibilidad de dirigir mensajes y ofertas personalizadas para cada cliente. Así, no solamente se integra de manera automática el nombre, dirección y rubro, sino que además se utiliza un perfil más amplio del usuario en donde se tienen en cuenta sus intereses y experiencias de compras anteriores.<sup>60</sup>

Un instrumento en auge de importancia en este segmento es el “Retargeting”. Esta herramienta de marketing guarda la información completa de navegación del visitante en un sitio, por lo general una tienda Web. Dicha información se utilizará en navegaciones futuras para realizar a dicho usuario ofertas personalizadas en base a los intereses previamente identificados. De esta manera las empresas logran comunicar de una forma más directa y eficiente a sus clientes potenciales.<sup>61</sup>

Al mismo tiempo las empresas de comercio electrónico utilizan la simpleza de esta herramienta para modificar sus productos y servicios en base de las preferencias de los clientes. Gracias a la naturaleza de internet, interactiva y de alta densidad de información de sus usuarios, las empresas pueden utilizar los datos y personalizar sus productos y servicios. Así lo ofrece por ejemplo Nike.com en donde los clientes pueden modificar el diseño de sus zapatillas de acuerdo a su gusto personal. Apple además de ofrecer optar por varios colores, propone también grabar un texto, nombre, o iniciales en sus productos, sin costo extra alguno. La versión en línea de *The Wall Street*

---

<sup>60</sup> Laudon, K., ObCit, p. 17.

<sup>61</sup> Amthor, A. 2010, p. 11.

*Journal* estadounidense ofrece a sus clientes seleccionar el orden el tipo de noticias y la oportunidad de ser notificado ante la publicación de un tema vinculado con sus intereses.<sup>62</sup>

Para resumir, podemos decir que hay dos factores claves en el comercio electrónico:

1. La capacidad de llegar al usuario de una manera más efectiva y ofrecer los productos de acuerdo a las necesidades de los clientes.
2. La capacidad de personalizar un producto o servicio en términos de las preferencias de usuario.

Además de la tendencia a la personalización del marketing y adecuación de los productos, hay un movimiento que otorga mayor importancia a las redes sociales.

### **Social Media Marketing**

El uso de internet cambió en los últimos años, por un lado en el marketing y oferta individualizada y por el otro, ha pasado a ser un medio para compartir experiencias y costumbres por parte de los usuarios. El comercio electrónico ha evolucionado en este contexto social brindando a los clientes la posibilidad de compartir contenido en forma de texto, fotografía y video sobre usos y satisfacción de productos. En comparación con los medios anteriores no sólo los expertos son formadores de opinión e información sino que los consumidores pasan a ocupar un papel muy importante en cuanto a la comunicación de experiencias de uso de diferentes productos cualquiera sea su nivel de educación, profesión, y entorno social.<sup>63</sup>

De manera similar, los foros, blogs y redes sociales permiten conectar a personas que comparten intereses y actividades en común, sin importar sus diferencias políticas, económicas y geográficas. Una investigación de comScore, líder en la medición del mundo digital, publicado en 2007 analizó el

---

<sup>62</sup> Laudon, K., ObCit., p. 17.

<sup>63</sup> Geißler, C., 2010, disponible en: <http://wissen.harvardbusinessmanager.de/wissen/fak/dok.pdf?id=73314406> (10.11.2011).

enorme crecimiento del uso de redes sociales. Facebook por ejemplo tuvo un crecimiento mundial de 270% en comparación con el año anterior.<sup>64</sup> Hoy Facebook es líder de redes sociales situándose por encima de las ya existentes MySpace, Twitter, Flixter, LinkedIn etc. En julio de 2011 la compañía anunció que había aprobado 750 millones de miembros en todo el mundo, los cuales envían miles de millones de mensajes cada día.<sup>65</sup> El gran crecimiento de sugerencias e intercambio de información a través de redes sociales se ha convertido en uno de los aspectos claves para el comercio electrónico.

Además de las aplicaciones existentes en Facebook y Twitter hay funciones en foros y Blogs que son complementos importantes para las ofertas de producto. El *social-commerce* participa a los clientes a través de recomendaciones, valoraciones e indicaciones lo que permite la optimización de las ofertas y la dirección de servicios. Esto ha cambiado la mentalidad de comprar por Internet y es una estrategia a largo plazo para Online-Shops. Para muchos clientes las valoraciones, recomendaciones e informes de compradores en donde comparten su experiencia con el producto o servicio, son factores decisivos para la decisión de compra. La reputación y la integración de las herramientas de comunicación mencionadas anteriormente, son factores claves para la comunidad de compradores

### **Consultas gráficas y ventas limitadas**

Una tendencia creciente en el comercio electrónico, especialmente en los Online-Shops, es que los productos están presentados con fotos de alta calidad y zoom, videoclips, representaciones multimedia y tridimensionales. Este movimiento aumentará en el futuro continuamente. El refuerzo de aplicaciones que promueve venta como catálogos de hojas, vídeo-compras y zoom así como cada vez más presentaciones 3D, ha aumentado respondiendo a las demandas de productos y tecnologías más complejos.<sup>66</sup>

---

<sup>64</sup> Lipsman, A., 2007, disponible en: [http://www.comscore.com/Press Events/Press Releases/2007/07/Social Networking Goes Global](http://www.comscore.com/Press%20Events/Press%20Releases/2007/07/Social_Networking_Goes_Global) (7.09.2011).

<sup>65</sup> Swartz, J., 2011, disponible en: [http://www.usatoday.com/tech/news/2011-07-06-facebook-skype-growth\\_n.htm](http://www.usatoday.com/tech/news/2011-07-06-facebook-skype-growth_n.htm) (20.08.2011).

<sup>66</sup> Chu, et al., 2005, p. 225.

Las acciones de venta limitadas para compras espontáneas enfrentaran un aumento considerable. La limitación explícita de la oferta de venta, similar a las ventas en vivo en televisión, generará nuevos círculos de clientes así como compras en directo. En este rubro también existe la tendencia de vender cupones y promociones de ventas. Un ejemplo del gran éxito y crecimiento en este ámbito es la empresa Groupon que fue fundada en noviembre 2008 y ha abarcado más de 500 mercados y más de 700 millones de usuarios. Después de la última evolución la compañía tiene un valor de más de \$15 billones de dólares.<sup>67</sup>

Otro gran potencial de ventas vía internet, son los productos que normalmente se comercializan con asesoramiento previo. Se trata especialmente de productos del hogar como muebles, indumentaria, y algunos tipos de joyas. Donde la necesidad de consulta sobre las cualidades del producto, antes de la compra, es mayor.

---

<sup>67</sup> Macmillan, D., 2011, disponible en: <http://www.bloomberg.com/news/2011-03-17/groupon-is-said-to-discuss-ipo-valuation-of-up-to-25-billion.html> (23.9.2011)



### **III MERCADO ARGENTINO**

#### **3.1 Características del mercado argentino**

El mercado argentino se distingue por poseer características únicas y especiales; hay tipologías en la demografía, la cultura y la economía que hacen que cada mercado actúe de manera distinta. En Argentina es importante rescatar la gran influencia que aportan las características geográficas. Este país es el octavo más grande del mundo (con 2.780.400 km<sup>2</sup>, un lugar atrás de la India)<sup>68</sup> con una población que llega a aproximadamente 41 millones de habitantes (en el lugar 32 de los países del mundo).<sup>69</sup> Además de esto, en el país hay una concentración en el entorno de la capital y la Provincia de Buenos Aires (13.827.203 millones habitantes que se dividen en 8.7 millones en los 24 Partidos de Gran BA y 5.1 millones al interior).<sup>70</sup>

#### **Situación actual del Mercado electrónico nacional**

La distribución de la población en Argentina se identifica gracias al análisis que ofrece la Cámara de Comercio Electrónico (CACE). Después del resumen ejecutivo de 2011 la mayoría de los compradores se encuentran en CABA y AMBA (69,4%). Solamente 30,6% de los compradores se encuentran en el interior del país. Esta proporción también refleja aproximadamente la cantidad de artículos y los volúmenes de compra por región.<sup>71</sup>

Después del estudio realizado por la CACE, en base a datos elaborados por la prestigiosa consultora Prince & Cooke (2009/2010), la mayor parte de las operaciones comerciales electrónicas, son producidas en el sector de B2C con un volumen de \$4.800 mil millones de pesos. Por otro lado, el sector C2C es relativamente pequeño, con un volumen de \$440 mil millones en 2009.

En cuanto a las tendencias, se observa un crecimiento de más del 29% en e-commerce anual. Este crecimiento se puede explicar por varias razones, una de las más importantes es el aumento de las conexiones de banda ancha

---

<sup>68</sup> United Nations Statistics Division, disponible en:

<http://unstats.un.org/unsd/demographic/products/dyb/dyb2008/Table03.pdf> (10.10.2011).

<sup>69</sup> US Census Bureau, disponible en: <http://www.census.gov/population/international/data/idb/country.php>.

<sup>70</sup> INDEC, disponible en: [http://www.censo2010.indec.gov.ar/preliminares/cuadro\\_totalpais.asp](http://www.censo2010.indec.gov.ar/preliminares/cuadro_totalpais.asp).

<sup>71</sup> Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), 2011, p.10.

en hogares (en 2001 Argentina tenía 130 mil hogares con acceso a internet de banda ancha, a finales de 2010 el número de hogares ascendió a 4,3 millones). El incremento de las conexiones en los hogares, vino acompañado de un aumento tanto cuantitativo como cualitativo de los usuarios de internet. Se observa que los usuarios son cada vez más experimentados y esto se ve reflejado en el continuo incremento de las compras por medios electrónicos (en el 2007 solo el 20 % de los usuarios que compran por internet realizó dos o más operaciones, para 2009 los usuarios en estas condiciones representaron el 70%). Consecutivamente se ha estabilizado un constante aumento de empresas que comercializan en la red (en 20% en de las PyME que venden o compran en línea en 2009).<sup>72</sup>

El crecimiento de comercio electrónico en 2010 en Argentina fue conducido principalmente por compradores en líneas experimentados que tienen 5 o más años de experiencia en el uso de internet. Ellos aumentaron sus gastos en línea en categorías tradicionales como libros y medios, y también comenzaron a comprar en categorías menos populares como mobiliario y aplicaciones de casa. El treinta por ciento del crecimiento fue atribuido a los consumidores que hicieron compras en línea por primera vez en 2010.<sup>73</sup>

Otra de las razones principales para el crecimiento es una mejora en la confianza y percepción de seguridad en la red y las transacciones y un fuerte añadido a la variedad de rubros, productos y servicios. Aparte de eso grandes partes del crecimiento se basa en la aplicación en medios y formas de pagos ofrecidos, una mayor bancarización, simplificación y bajo costo y medios de pago.<sup>74</sup>

La Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), a finales del 2011 batirá un nuevo record, con una facturación de 11.000 millones; con un incremento anual del 43%, en comparación al año 2010.<sup>75</sup> Este crecimiento responde a varios factores, que se atribuyen a un aumento en el número de

---

<sup>72</sup> Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), 2009, p 6.

<sup>73</sup> Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), 2011, OpCit. p. 10.

<sup>74</sup> Ibid., p. 9.

<sup>75</sup> Ibid., p. 12.

usuarios de internet en el país, a cambios de comportamiento del consumidor, y a la gran variedad de productos que ahora se ofrecen en la Web.

### **3.2 Aspectos jurídicos del comercio electrónico**

La emersión de comercio electrónico sucumbe al reemplazo de muchas cuestiones que difieren del comercio tradicional. Nuevos conflictos surgieron en nuevos entornos de actuación que obligan a encontrar soluciones viables e inmediatas. Algunos de estos problemas pueden ser la protección de los derechos de propiedad intelectual, la validez legal de las transacciones y contratos sin papel, el control de las transacciones internacionales, incluido el cobro de impuestos etc. Especialmente las cuestiones que afectan la fiabilidad y la seguridad del vendedor y comprador, así como los medios de pago electrónicos los cuales tienen una gran importancia en cuestiones jurídicas. En este contexto la Argentina se encuentra gravemente desactualizada en comparación con otros países de América del Norte y Europa.

#### **Contratos vía internet**

La gran variedad en las posibilidades de ofrecer un servicio o un producto vía internet sigue también un fundamento de venta distinto. La explosión de e-commerce entre empresas y empresas (B2B) y además entre empresas y consumidores (B2C) se basó en la gran facilidad de adaptarse al medio electrónico y las ventajas competitivas para los usuarios.

ASPIS presentó los siguientes tipos de contratos en Internet:

1. Contrato de compraventa.
2. Contrato con proveedores de acceso a Internet.
3. Contrato publicitario.<sup>76</sup>

Los contratos de compraventa son la base de muchas transacciones en las cuales un consumidor paga un precio a un vendedor y a cambio ofrece su producto o servicio. Un ejemplo es Garbarino que vende artículos de hogar a sus clientes y los envía a domicilio.

---

<sup>76</sup> Aspís, OpCit., p. 21.

Por otro lado, se encuentra el contrato con proveedores de acceso a Internet. En este caso se adquiere el derecho de inscribirse en la red mediante algunas formas de inscripción (nombre de usuario, correo electrónico etc. y contraseña). La oferta lo que trata es que el usuario tenga una cuenta de acceso privada como su propia página web. En esta área de proveedores en internet hay un aumento en empresas que están especializados en elaborar, mantener la operación de páginas para otras empresas o realizan los términos de los pagos (por ejemplo DineroMail).

Por último se encuentran los contratos publicitarios, en los cuales la página vende espacio en línea destinado a publicidad. Después de una investigación de la prestigiosa consultoría PricewaterhouseCoopers (PwC) este tipo de publicidades alcanzarán en 2015 el 33,9 % de la totalidad de las publicidades mundiales.<sup>77</sup> Las empresas que se financian vía publicidades ofrecen un servicio o simplemente información en algún sitio web. Por la posibilidad que representa esto, un gran número de usuarios o visitantes, un segmento de clientes exclusivos u otras empresas desean posicionar su marca en este ambiente. Así se financian grandes páginas como Yahoo o Google que ofrecen por ejemplo una búsqueda de información gratuita y otras empresas pagan por publicidades en distintas palabras claves.<sup>78</sup>

Existe también la posibilidad de combinaciones entre estos diferentes tipos de contratos. Así por ejemplo funciona la red social de Xing que tiene por un lado la compraventa en la cual se vende la posibilidad de crear un perfil empresario y por otro lado gran parte de su negocio viene con la facturación de publicidades.

### **3.2.1 Marco legal de la protección de datos personales**

La definición de “dato personal” es la siguiente: La información de cualquier manera sobre personas físicas o existencia ideal. “Además está definido como “dato sensible” todos los datos personales que publican origen racial y ético, opiniones políticas, convenciones religiosas, filosóficas o morales

---

<sup>77</sup> PricewaterhouseCoopers, disponible en: , <http://www.pwc.de/de/technologie-medien-und-telekommunikation/global-outlook-2011.jhtml> (01.10.2011)

<sup>78</sup> Aspis, OpCit., p. 24.

afiliación sindical e información sobre la vida sexual o la salud. La ley N° 25.326 de Protección de Datos Personales y su decreto reglamento N° 1558/2001 codifican el procedimiento de los datos personales. Ellas regulan los datos personales, guardados en bancos de datos (públicos o privados) con la substancia de garantizar:

- (i) El derecho al honor de la intimidad.
- (ii) Al acceso a la información que se registre.<sup>79</sup>

### **3.2.2 Garantía**

El Art. 11 de la Ley 24.240 de Garantía permite que cuando se comercialicen cosas muebles no consumibles conforme lo establece el artículo 2325 del Código Civil, el consumidor y los sucesivos adquirentes gozarán de garantía legal por los defectos o vicios de cualquier índole, aunque hayan sido ostensibles o manifiestos al tiempo del contrato, cuando afecten la identidad entre lo ofrecido y lo entregado, o su correcto funcionamiento.

La garantía legal tendrá vigencia por tres meses cuando se trate de bienes muebles usados. Por los casos demás existe una garantía de 6 meses a partir de la entrega, pudiendo las partes convenir un plazo mayor. En caso de que la cosa deba trasladarse a fábrica o taller habilitado el transporte será realizado por el responsable de la garantía, y serán a su cargo los gastos de flete y seguros y cualquier otro que deba realizarse para la ejecución del mismo.<sup>80</sup> La Ley no cubre los desperfectos derivados del mal uso del consumidor e implica el reemplazo del producto en caso de desperfecto.

En comparación internacional la garantía por ley en Argentina protege menos el consumidor. La garantía por ley en Alemania por ejemplo (declara en § 438 del Código Civil Alemán), vale 24 meses (compras de segunda mano en términos de los contratos individuales y las condiciones o reducido a doce meses). El cliente puede por su derecho, en caso de la entrega deficiente,

---

<sup>79</sup> Sandoval, M., 2010, p. 42.

<sup>80</sup> Buenos Aires Ciudad, Artículo 11 de Ley 24.240, disponible en: [http://www.buenosaires.gov.ar/areas/produccion/def\\_consumidor/24240.php?menu\\_id=74](http://www.buenosaires.gov.ar/areas/produccion/def_consumidor/24240.php?menu_id=74) (1.10.2011).

devolver el bien defectuoso durante los dos primeros años (o un año para los bienes usados).<sup>81</sup>

### **Caso Garbarino:**

Garbarino es una empresa que vende artículos del hogar, especialmente electrónicos con varias sucursales en todo el país utilizando internet como uno de sus canales de venta. La página web es una de las más usadas y exitosas en Argentina, mostrado en cuestiones de número de fans (565.545 personas) e interacciones en forma de comentarios y “Me gusta” (807 actividades) entre febrero y abril 2011.<sup>82</sup> En un ranking de una encuesta para ejecutivos, Garbarino ganó en su categoría de ventas y termina con un puntaje de 7,7 sobre 10, ubicándose en el cuarto lugar de todas las páginas en Argentina.<sup>83</sup>

Uno de sus factores de éxito es que Garbarino da gran importancia a cuestiones de confianza y garantías. Mientras que la mayoría de las empresas usan una URL en Facebook personalizada con su nombre y tal vez con el país del grupo destinatario (por ejemplo Sony: <http://www.facebook.com/SonyArgentina>) usa Garbarino <http://www.facebook.com/GabarinoGarantiaDeConfianza> y hacen foco directamente en sus garantías ofrecidas. La empresa garantiza por escrito que ofrecen el mejor precio, o la cuota más baja del mercado. Para ello, cuentan con un cuerpo de profesionales que releva constantemente los precios de mercado de modo que pueden ofrecer siempre la mejor condición de compra. Adicionalmente, si un usuario encuentra un precio aún más bajo dentro de los 7 días posteriores a la compra, Garbarino te devuelve la diferencia con la única condición de que se trate de idéntico producto y que el precio este publicado o exhibido en otro comercio que opere legalmente en el territorio argentino. En caso de arrepentimiento de la compra el consumidor puede cambiar el producto dentro los 5 días posteriores.

---

<sup>81</sup> Bundesministerium für Justiz, disponible en: [http://www.gesetze-im-internet.de/bgb/\\_438.html](http://www.gesetze-im-internet.de/bgb/_438.html) (20.9.2011).

<sup>82</sup> Ripoll, G., 2011, p. 82.

<sup>83</sup> Datos Claros, 2011, p. 93 y 101.

Garbarino te ofrece además una garantía extendida y promete la posibilidad, con un mínimo costo, de agregar a la garantía original de tus productos hasta 4 años más, con el respaldo de una compañía aseguradora internacional, manteniendo la misma calidad de protección y servicios.<sup>84</sup>

### 3.2.3 Firma digital

“La firma digital es una herramienta tecnológica que permite garantizar la autoría e integridad de los documentos digitales, posibilitando que estos gocen de una característica que únicamente era propia de los documentos en papel.”<sup>85</sup> Una firma digital tiene entonces un valor muy similar a la de una firma manuscrita: La firma digital es única, es solamente de una persona y constituye una clave privada. Es más: En combinación de una función hash, la firma digital es más única que una firma manuscrita, porque no solamente es específica de una persona sino también para cada documento en los que cambia cada vez que se utiliza. La función hash es un algoritmo que produce un número de longitud: En su función más compleja forma códigos y mensajes que están enviados del emisor al receptor. El receptor verifica el mensaje recibido y contesta el mismo resultado. Con este proceso el mensaje no se ha alterado.<sup>86</sup> La Ley 25.506, de Firma Digital fue promulgada en Argentina en diciembre de 2001 y regula los aspectos del uso en la República.<sup>87</sup>

El comercio electrónico se rige por las leyes y reglamentaciones generales; no hay una norma y ley para impuestos específicos para el e-commerce en Argentina.<sup>88</sup> La economía argentina tiene como característica una alta inflación y el continuo riesgo de una crisis financiera. Situaciones tales como la pobreza, la pobreza extrema y el desempleo están en niveles extremadamente altos.<sup>89</sup>

---

<sup>84</sup> Garbarino, disponible en: <http://www.garbarino.com/servicios.php> (1.11.2011).

<sup>85</sup> Pertusi, I., en: Aspis, A., OpCit., p. 122.

<sup>86</sup> Laudon, K. OpCit., p. 282.

<sup>87</sup> Sistema de Información de comercio exterior, disponible en: <http://www.sice.oas.org/e-comm/legislation/arg/arg25506.asp> (18.10.2011).

<sup>88</sup> Pertusi, I., en: Aspis, A., OpCit., p. 161.

<sup>89</sup> Wolff, J., 2007, p. 109, disponible en: [http://www.giga-hamburg.de/openaccess/lateinamerikaanalysen/17\\_2007/giga\\_laa\\_17\\_2007\\_wolff.pdf](http://www.giga-hamburg.de/openaccess/lateinamerikaanalysen/17_2007/giga_laa_17_2007_wolff.pdf) (9.11.2011).

### **3.3 E-commerce en tiempos de crisis**

En tiempos de crisis, epidemia o catástrofes naturales por lo general se acompaña de un debilitamiento de la situación económica con el aumento del desempleo y una reducción de las ventas. Por lo contrario, en Argentina en el caso del comercio electrónico, se evidencia que durante el período de afectación por la gripe A esta modalidad ascendió por ofrecer la opción de comprar sin salir del hogar. Pero no solamente en tiempos de epidemias y enfermedades crece el uso de e-commerce sino que también, en situaciones económicamente crispadas el consumidor compra más vía internet. “Las empresas que ofrezcan servicios de Internet y sepan cómo administrar sus recursos- planificando efectivamente su estrategia de marketing online- podrán sacar provecho de la crisis.” Gastón Funes, gerente general de BuscaPe y director de la comisión de E-Marketing.<sup>90</sup>

El factor más importante es una mayor transparencia, implicando con esto la publicación de los precios junto con la información completa del producto. El efecto positivo para Funes es que no hay una “vuelta atrás”-, una vez que se haya comenzado a participar en el comercio electrónico las actividades aumentaran y el nivel de precio de compra será cada vez más alto.<sup>91</sup> Entonces, aunque en tiempos de crisis el comercio electrónico pueda enfrentar desventajas y pérdidas por menor capacidad adquisitiva de sus clientes, se generará también una buena posibilidad de encontrar nuevos clientes y por ende, responder a nuevas necesidades.

### **3.4 Perfil del internauta en Argentina y Latinoamérica**

El perfil de los compradores en línea ha cambiado año a año en la Argentina. Pasando de estar formado por un pequeño grupo de gente de alto nivel socioeconómico, educativo y laboral a un amplio segmento.<sup>92</sup>

Un comentario de Eric Schmidt, Presidente Ejecutivo de Google "lo que notó es que el comercio electrónico (en Argentina) no está tan avanzado como en Estados Unidos y Europa. Pero si analizamos el uso que se la da a la

---

<sup>90</sup> Miranda, A., OpCit., p. 132.

<sup>91</sup> Ibid., p. 134.

<sup>92</sup> Cámara Argentina de Comercio electrónico, OpCit., 2011, p. 10.



tecnología en sí misma, vemos que los argentinos son usuarios muy fuertes y que los usos son similares en otras partes".<sup>93</sup>

En general se puede decir que la mayoría de los usuarios de Internet en Argentina no son ni muy jóvenes ni de edad avanzada, la franja etaria más fuerte es de 18 a 45 años. En este marco, el grupo de usuarios entre 18 y 25 años representa la franja más voluminosa, con un 31% de los usuarios de Internet. La Tabla 2 muestra la distribución de usuarios desglosados por edad y característica de compras o no compras.

**Tabla 2: Perfil del Internauta en 2009**

<b>EDAD</b>	<b>Comprador (n=203)</b>	<b>No Comprador (n=448)</b>	<b>Total (n=651)</b>
Entre 18 y 25 años	30,0%	31,5%	31,0%
Entre 26-35 años	25,2%	20,0%	21,7%
Entre 36-45 años	26,6%	21,0%	22,7%
Más de 46 años	18,2%	27,5%	24,6%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: En base a CACE, Resumen ejecutivo 2009, p.7.

Después un análisis de comScore.com en 2011 promedio del uso de Internet de hombres entre 15 y 24 fue de 33,7 horas de conexión en abril. Mujeres de las edades entre 15 y 24 promediaron con 31,4 horas durante el mismo mes. Consumidores con edad entre 15 y 35 están casi 60% de todo su tiempo libre conectado.<sup>94</sup> La CACE analizó en 2011 que la mayoría de los compradores realiza las compras desde su hogar (62.2%). Un 93,8% de los compradores tiene conexión a internet en su hogar, que en 100% de estos casos es de Banda Ancha.<sup>95</sup>

<sup>93</sup> La Nación, disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/1364479-google-brasil-y-la-argentina-son-los-dos-paises-con-mayor-crecimiento-del-mundo> (20.08.2011).

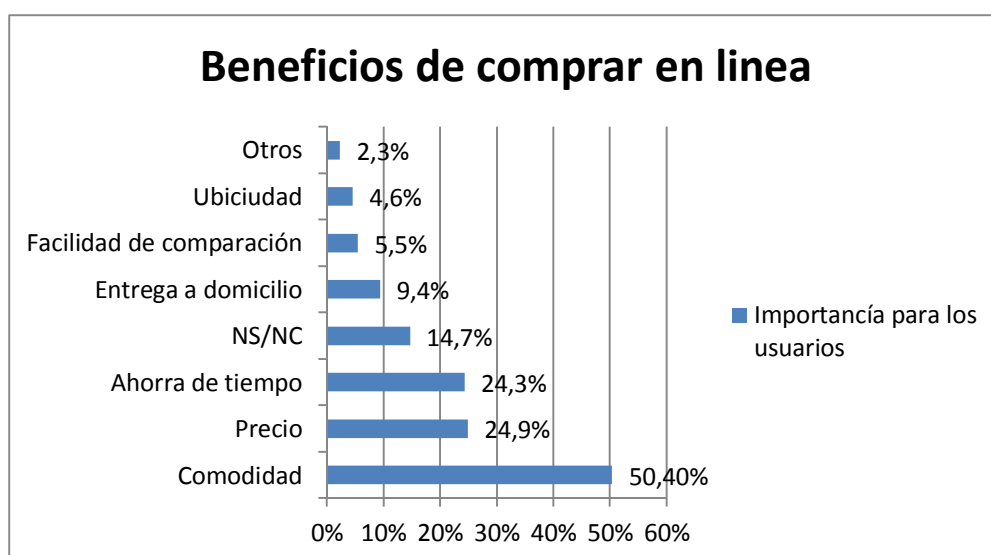
<sup>94</sup> Seguic, J., disponible en: [http://www.comscore.com/es/Press\\_Events/Press\\_Releases/2011/6/Facebook\\_Users\\_in\\_Argentina\\_Spend\\_9\\_Hours\\_a\\_Month\\_on\\_Site](http://www.comscore.com/es/Press_Events/Press_Releases/2011/6/Facebook_Users_in_Argentina_Spend_9_Hours_a_Month_on_Site) (7.10.2011).

<sup>95</sup> Cámara Argentina de Comercio electrónico, OpCit., 2011, p. 10.

Hay una alta lealtad a favor de sitios del país de origen: Entre los que ya usaron comercio electrónico, 80,3 % adquirió sus productos en sitios de Argentina, un 3,9 % en sitios del exterior y un 13,3 % en ambos.<sup>96</sup>

El factor más importante para tomar la decisión de compra online se basa en gran medida en la comodidad de la transacción (54,2%). Los argumentos como el precio (21,8%) y el ahorro del tiempo (26,2%) son, después de la comodidad, los factores más importantes. Llamativo es que solamente un 13,3% de los encuestados encontraron que el beneficio de compra en línea es la facilidad de entrega. Este punto definitivamente debe ser mejorado en los próximos años.<sup>97</sup> La siguiente figura muestra los beneficios en una manera más sinóptica:

#### **Ilustración 2: Beneficios de comprar online**



Fuente: En base a CACE, Resumen Ejecutivo 2011, p. 11.

Otro estudio realizado por comScore Inc., líder en medición del mundo digital, presentó que el usuario Argentino de Internet promedio en septiembre de 2010 utilizó aproximadamente 25 horas de conexión, consumiendo 1.810

<sup>96</sup> Instituto Latinoamericano de Comercio Exterior, 2010, disponible en: [http://www.einstituto.org/wp-content/uploads/2011/01/E-Commerce-CACE-Mayo\\_2010\\_final.pdf](http://www.einstituto.org/wp-content/uploads/2011/01/E-Commerce-CACE-Mayo_2010_final.pdf) (6.10.2011) p. 3.

<sup>97</sup> Cámara Argentina de Comercio electrónico, 2011, p. 11.

páginas de contenido en 54 conexiones. Además dedicó más de un 30% de su tiempo en línea a conectarse a sitios de email y mensajería instantánea.<sup>98</sup>

El Management Herald analizó en 7 países de América Latina las actividades de los usuarios en Marzo 2011 y realizó encuestas a 1404 personas en 7 países con un perfil de los entrevistados de 42,4 % mujeres y 57,6% hombres y un 48%, menores de 34 años. Las actividades más utilizadas son emails (92,5%) y buscadores (91,5%). Este primer grupo no sólo lo utiliza como parte de su trabajo sino que también forma parte de la vida privada. El segundo grupo de comunicación informal contiene la navegación por Internet (85,4%), la participación en redes sociales (80,4%) y el uso de chateo (74,1%). El último conjunto formado por la lectura de diarios (74,1%), descarga de música (63,2%), radio escuchas (50,9%), el subir fotografías (50,7%) y descarga de las mismas (43,8%) se junta por consumo de medios y los contenidos visuales y conforma una utilización más amplia.<sup>99</sup>

Los usuarios en Argentina son más activos en el uso de mails y buscadores, en la navegación por internet, escuchar radio y leer diarios, esto en comparación con el promedio de los otros 6 países de América Latina (México, Colombia, Ecuador, Perú, Chile, Uruguay). En particular el alto interés en los diarios con un 81,1% en Argentina debe ser mencionada.<sup>100</sup>

Similares resultados presenta la investigación de ComScore.com: La empresa indicó que 7 de 10 usuarios de Internet en Argentina visitaron la categoría Noticias/Información en Septiembre 2011, con Grupo Clarín y Grupo La Nación liderando como los destinos más visitados en la categoría.<sup>101</sup>

---

<sup>98</sup> Seguic, J., 2010, disponible en: [http://www.comscore.com/esl/Press\\_Events/Press\\_Releases/2010/11/Microsoft\\_Google\\_and\\_Facebook\\_Rank\\_as\\_Most-Visited\\_Online\\_Destinations\\_in\\_Argentina](http://www.comscore.com/esl/Press_Events/Press_Releases/2010/11/Microsoft_Google_and_Facebook_Rank_as_Most-Visited_Online_Destinations_in_Argentina) (5.10.2011).

<sup>99</sup> Sociedad Latinoamericana de estrategia (SLADE), 2011, p 23.

<sup>100</sup> Ibid., p. 23.

<sup>101</sup> Seguic, J., OpCit., disponible en: [http://www.comscore.com/esl/Press\\_Events/Press\\_Releases/2010/11/Microsoft\\_Google\\_and\\_Facebook\\_Rank\\_as\\_Most-Visited\\_Online\\_Destinations\\_in\\_Argentina](http://www.comscore.com/esl/Press_Events/Press_Releases/2010/11/Microsoft_Google_and_Facebook_Rank_as_Most-Visited_Online_Destinations_in_Argentina) (5.10.2011).

### **3.5 Medios electrónicos de pago**

Unos de los elementos fundamentales en el comercio en general y en el comercio electrónico en particular, es la realización del pago. En este contexto de los pagos, en general hay 3 puntos importantes para realizar una transacción:

1. El comprador necesita la garantía sobre calidad, cantidad y características de los bienes.
2. El vendedor necesita garantía del pago.
3. La transacción debe tener un alto nivel de confidencialidad.

El comercio electrónico ASPIS hace una clasificación en tres categorías en función del uso del medio del pago electrónico en Internet; 1.) Independiente, 2.) Dependiente parcialmente, y 3.) Dependiente totalmente. Independiente son los medios electrónicos que no precisan Internet (por ejemplo tarjeta de crédito). Como medios dependientes parcialmente definía aquellos que son dependientes de Internet sólo en una etapa del proceso. Por último los medios de pago electrónicos dependientes totalmente se fusionan en todo su proceso en las redes para efectuar sus operaciones.<sup>102</sup>

Aunque en el contexto mundial el pago con tarjeta de crédito creció más y más como una manera estándar, en el caso del comercio electrónico existe una gran variedad y combinación de diferentes maneras de pagar. El punto clave es que el comprador debe tener garantía que nadie usará sus datos de perfil y datos personales en el futuro o realizará otras compras en su nombre.

En general se pueden diferenciar dos tipos de medios de pago en el comercio electrónico: Los medios de pago tradicionales que ya existían antes del impacto del comercio electrónico y los de pago específico, que existen solamente en el ambiente virtual.

#### **3.5.1 Medios de pago tradicional**

Los Medios de pago tradicionales se encuentran en cualquier tipo de comercio, no solamente en el ámbito del comercio electrónico: los más

---

<sup>102</sup> Aspis, A. OpCit., p. 57.

importantes son: contrareembolso, cargos en cuenta y los pagos de tarjeta de débito y de crédito:

**Contrareembolso:** Es un medio de pago para una operación que se realiza en el momento de recibir la mercancía, es decir, el cartero o chófer que transporta el paquete se lo entrega en mano al comprador y este debe pagarle la mercancía en efectivo. Éste método de pago parece que ofrece ciertas garantías de seguridad para los compradores. De todas formas existe en este sistema una cierta inseguridad debido a que el paquete puede no contener el producto o cantidad de productos adquiridos o puede darse que el bien no funcione correctamente (este defectuoso).

**Cargos en cuenta (domiciliación):** Es un medio común para pagos periódicos o suscripciones, por ejemplo, la factura de móvil.

**Tarjeta de débito y de crédito:** Son el medio más popular y tradicionalmente usado en el comercio electrónico. El comprador adeuda su tarjeta con el pago al momento de realizar la transacción (débito) o más tarde con o sin devengo de intereses (crédito). El vendedor recibe un cobro rápido, a cambio de una comisión que le descuenta el banco.

**Venta telefónica:** En este contexto la venta telefónica permite completar la transacción sin enviar información vía Internet. Además este soporte le ofrece al cliente la sensación de una compra individual.

**Pago Fácil y RapiPago (redes de cobranza):** Son medios de pago que permiten a la población realizar sus pagos personales, en una red de cobranza extra bancaria. Los más grandes son Pago Fácil y RapiPago en la Argentina. El medio de pago se basa en los conceptos de Intercambio Electrónico de Datos y Transferencia Electrónica de Fondos, con la particularidad de mantener el pago en efectivo directamente de la gente.<sup>103</sup>

---

<sup>103</sup> Pago Fácil, disponible en: [http://www.pagofacil.com.ar/espanol/site/empresa\\_que\\_pago.php](http://www.pagofacil.com.ar/espanol/site/empresa_que_pago.php) (12.09.2011)

### **3.5.2 Medios de pago específico**

Por otro lado el nuevo entorno del comercio electrónico ofrece medios de pago que existen solamente en este ámbito, especialmente en Internet. En estos medios de pago específicos se cuenta con tarjetas de crédito o débito que solamente son utilizables para el comercio electrónico. Además hay intermediarios electrónicos para sistemas basados en tarjetas de crédito tradicionales:

- PayPal (originariamente CyberCash).
- First Virtual.
- Moneda electrónica.

#### **PayPal**

PayPal es una forma más segura y fácil de pagar y recibir pagos en el ámbito del comercio electrónico. El servicio permite a cualquier persona pagar en la forma que ésta prefiera, incluyendo tarjetas de crédito, cuentas bancarias o saldos de cuentas, sin compartir información financiera.

PayPal se ha convertido rápidamente en un líder global en soluciones de pago en línea con más de 153 millones de cuentas en todo el mundo. Disponible en 190 mercados y 24 divisas en todo el mundo, PayPal permite el comercio electrónico mundial mediante el pago posible a través de diferentes lugares, monedas e idiomas.<sup>104</sup>

### **3.5.3 Tendencia en los medios de pago en Argentina**

Con respecto a la forma de pago la CACE analiza consecuentemente el perfil de usuarios. En 2009 la forma preferida de los usuarios en Argentina todavía era el pago en efectivo (68,5%). En este grupo la mayoría paga directamente en el lugar de la adquisición (fuertemente en la Capital Federal de Buenos Aires). Seguido de un grupo menor que paga en efectivo usando las redes de cobranza Pago Fácil o RapiPago. El tercer lugar elegido, como medio de pago, era la tarjeta de crédito o débito (37,5 % con superposición). Después sigue un grupo que prefiere el pago con el sistema de contrareembolso. A

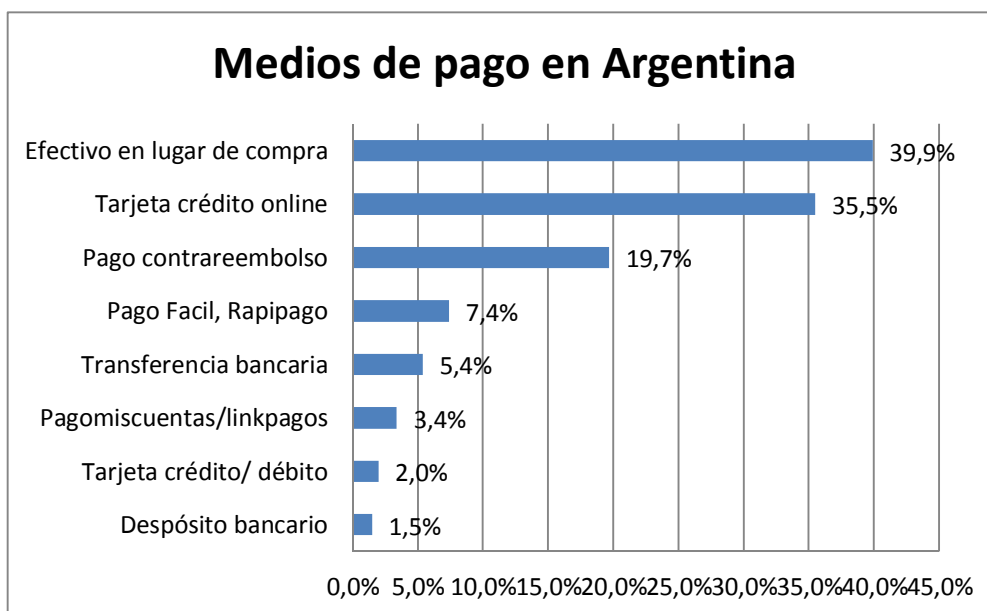
---

<sup>104</sup> PayPal, disponible en: <https://www.paypal.com/ar/cgi-bin/webscr?cmd=p/gen/about-outside> (9.11.2011)

continuación siguen los pagos por transferencia, depósito bancario, pagomiscuentas.com y otros (todos alrededor de 10%).<sup>105</sup>

En 2010 la cantidad de los consumidores con preferencia de pagar en efectivo en el lugar de compra disminuyó (39,9% sin superposición). Luego se apuntó con un desarrollo de métodos de pago tradicionales a los medios de pago electrónico, tales como el siguiente gráfico muestra que los pagos con tarjeta de crédito (35,5%) ya llegaron a la misma cantidad como los pagos en efectivo.<sup>106</sup>

### Ilustración 3: Medios de pago en Argentina 2010



Fuente: [http://www.einstituto.org/wp-content/uploads/2011/01/E-Commerce-CACE-Mayo\\_2010\\_final.pdf](http://www.einstituto.org/wp-content/uploads/2011/01/E-Commerce-CACE-Mayo_2010_final.pdf)

Comparando los resultados con el resumen ejecutivo de la CACE de 2011 se encuentra un desarrollo fuerte: Los pagos con tarjeta de crédito y débito han representado un 61,7% de las operaciones. Evidentemente los descuentos ofrecidos por algunas tarjetas e institutos bancarios junto con empresas de e-commerce han tenido un fuerte impacto.<sup>107</sup>

<sup>105</sup> Cámara Argentina de Comercio Electrónico, OpCit., 2011, p. 8.

<sup>106</sup> Instituto Latinoamericano de Comercio Exterior, OpCit., p. 5.

<sup>107</sup> Cámara Argentina de Comercio Electrónico, OpCit., 2011, p. 9.

Se espera que en un futuro los usuarios usen más los medios de pago electrónicos. Esto a la vez garantizaría un crecimiento en la cantidad de titulares de tarjetas de crédito.

### **3.6 Barreras de comercio electrónico**

Las barreras en el comercio electrónico se manifiestan de varias formas; una barrera importante es el idioma porque para compras en el exterior (especialmente en los países con una mayor densidad de población), entre los idiomas más comunes utilizados en las páginas web está el idioma inglés. Esta barrera se redujo en los últimos años por un aumento en la oferta de páginas en varios idiomas. Otra barrera emerge por cuestiones económicas. Internet, es un medio en el cual se precisa inevitablemente un nivel de equipamiento mínimo: una computadora, una línea de internet y además una accesibilidad de recibir los productos solicitados. Otros problemas pueden ser la fiscalidad, la jurisdicción aplicable, la legalidad de los contratos y los derechos de propiedad intelectual. La inseguridad jurídica procede disuadiendo o retrasando los negocios electrónicos.

Pero no solamente estas barreras evitan las transacciones, a veces una mala presentación de los artículos, la imposibilidad de encontrar un producto, o un precio demasiado alto pueden constituir barreras para los usuarios. En cada país las costumbres y los estímulos para el uso de Internet son distintos, esto se debe a diferencias en la cultura y geografía. En 2011 en Argentina la gran mayoría compra exclusivamente en sitios locales (90,1%) y solamente 9,9% compra en sitios de otros países: Las barreras de las compras son distintas. La barrera más grave para los usuarios en Argentina es la inseguridad (30,7%). Por eso hay distintas explicaciones. Una es la combinación de una amplia accesibilidad de internet relativamente nuevo, un sistema financiero que colapsó en la crisis en 2001 y además varios casos de fraude de tarjetas, los cuales formaron un escepticismo en gran parte de la población.<sup>108</sup>

Godwin señaló que las preocupaciones sobre la privacidad y la seguridad son los principales impedimentos para las compras en Internet. La implicación es que las organizaciones exitosas serán aquellas que empleen sus

---

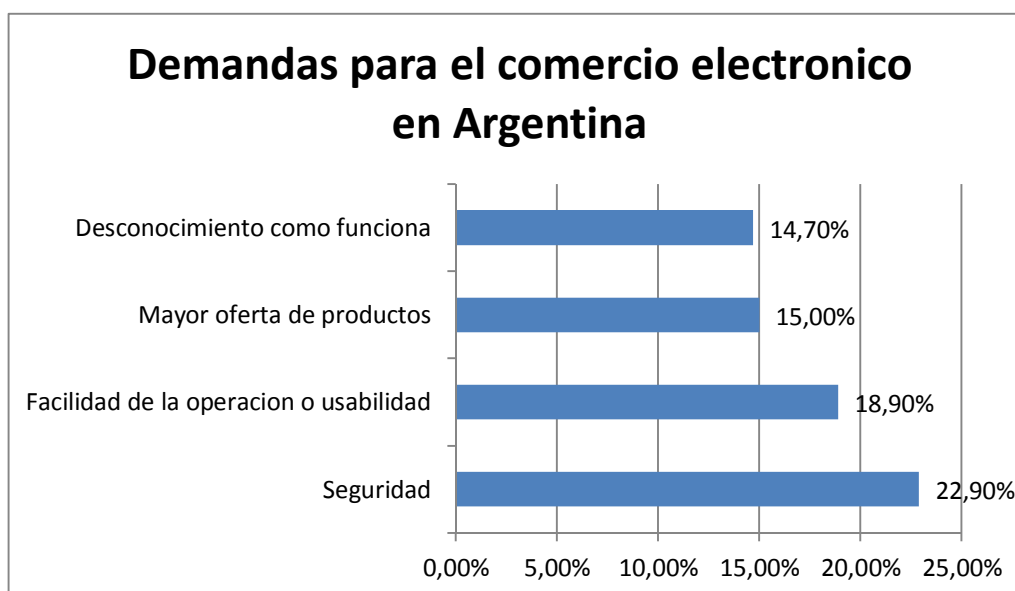
<sup>108</sup> Cámara Argentina de Comercio Electrónico, OpCit., 2011, p. 10.



recursos y esfuerzos para asegurar que los problemas de IT de los usuarios sean tratados adecuadamente.<sup>109</sup>

Por un lado hay una gran cantidad de usuarios que prefieren realizar compras y observaciones del producto en el mundo físico (19,2%). La barrera en este caso es simplemente la intangibilidad en el proceso de compra de los productos. En tercer lugar los usuarios respondieron que no compraron por falta de interés o necesidad con (15,2 %) seguidos por 14,7 % de usuarios que no sabe cómo funciona el proceso de compras online.<sup>110</sup> Resultado de esto se manifiesta en las encuestas de la CACE reflejadas en la siguiente ilustración para reducir las barreras de las demandas:

**Ilustración 4: Demandas para el comercio electrónico en Argentina**



Fuente: En base de CACE- Resumen Ejecutivo 2011, p.11.

El Management Harold encontró por otro lado que para usuarios que nunca compraron online, el principal impedimento es que no están acostumbrados (43,5%) o que sienten todavía una incertidumbre en el uso de su datos personales (21,7%) o uso de tarjeta de crédito vía internet (17,4%).<sup>111</sup>

<sup>109</sup> Godwin, U., 2001, p. 165- 174.

<sup>110</sup> Cámara Argentina de Comercio Electrónico, OpCit., 2011, p. 11.

<sup>111</sup> Sociedad Latinoamericana de Estrategia (SLADE), OpCit., p. 24.

La gran tarea de las empresas en Argentina es entonces reducir las barreras y desventajas del comercio electrónico. La industria tiene que encontrar una solución para poder disminuir la intangibilidad de los productos y aumentar la confianza en la seguridad del pago. Por otro lado es necesario comunicar las grandes ventajas de la comodidad de una compra con envío a domicilio, el ahorro de tiempo y principalmente la oferta con mejores precios. El impacto de las redes sociales en Argentina ofrece una manera de ganar clientes.

### **3.7 Influencia de las redes sociales en Argentina al mercado electrónico**

Las redes sociales son una posibilidad excelente para estar cerca de su público y publicitar las últimas novedades de su empresa, productos y ambiente. Tanto Facebook, como Twitter y LinkedIn han establecidos plataformas en las cuales individuos, familias y grupos de amigos comparten información y organizan distintos aspectos importantes de sus vidas.<sup>112</sup> En este entorno, las empresas crean sus propios perfiles, desarrollan campañas para productos específicos y marcas distintas e informar a sus clientes sobre las últimas noticias y eventos. Así aumentan el compromiso de sus usuarios y generan más tráfico a su propia página web.<sup>113</sup>

El impacto de las redes sociales explotó en los últimos años en Argentina, como en el resto del mundo y la social media creció en este contexto hasta convertirse en unas de las herramientas más importantes en el marketing de muchas empresas. La consultora IDV preconizó el mercado global pasando los US\$ 630 millones en este año a US\$ 1.840 millones en 2014.<sup>114</sup> La compañía Market Cross, especializada en relaciones públicas (PR) hizo en el contexto una investigación sobre las redes sociales en el país. En el inicio de 2009 había 4,5 millones usuarios registrados en Fotolog, 2,3 en Sónico y 2 millones en Facebook en Argentina. En abril 2010 los usuarios de Facebook crecieron a más de 6 millones en la Argentina.<sup>115</sup> Al final de 2010 Facebook se estableció como la tercera página más visitada, atrás de los sitios de Microsoft

---

<sup>112</sup> Ripol, G., OpCit., p. 82.

<sup>113</sup> Pincetti, S., y Picaro, S., 2011, p. 19.

<sup>114</sup> Ripol, G., OpCit., p. 82.

<sup>115</sup> Ecco Social Media, 2010, disponible en: <http://eccosocialmedia.wordpress.com/2010/04/14/argentina/> (9.11.2011)

y Google (con un crecimiento de 54%). Un análisis del “Estado de Internet en Argentina” presentado por comScore.com, Inc. y IAB Argentina mostraba en noviembre 2010 datos de 10,7 millones usuarios registrados online de Facebook.<sup>116</sup>

**Tabla 3: Entidades de Internet en Argentina por visitantes únicos**

	<b>Total Usuarios individuales</b>		
	40.057	40.422	% Cambio
<b>Total Internet : Audiencia Total</b>	11.780	12.796	9
<b>Sitios Microsoft</b>	9.863	12.224	24
<b>Sitios Google</b>	9.862	11.625	18
<b>Facebook.com</b>	<b>6.931</b>	<b>10.667</b>	<b>54</b>
<b>Sitios Yahoo!</b>	5.650	6.439	14
<b>Grupo Clarín</b>	5.042	6.106	21
<b>Taringa.net</b>	4.241	5.912	39
<b>Sitios Fundación Wikimedia</b>	3.665	5.291	44
<b>MercadoLibre</b>	4.368	5.231	20
<b>Terra – Telefónica</b>	3.151	4.520	43
Septiembre 2010 vs. Septiembre 2009; Fuente: En base a comScore Media Metrix; Audiencia Total Edad 15+ Argentina – Ubicación* Hogar/Trabajo			

Según la misma investigación de comScore en Junio 2011 las páginas web de Microsoft siguen en primer lugar y alcanzan la mayor parte de la población con más de 95% de los usuarios totales, mientras Facebook llega a un 88,6%. La gran ventaja de Facebook es que sus clientes permanecen visitando 8,8 horas por mes la página, mientras los usuarios de internet navega dos horas menos en las páginas de Microsoft, con una duración de 6,8 horas por mes.<sup>117</sup>

<sup>116</sup> Seguic, J., OpCit., disponible en: [http://www.comscore.com/esl/Press\\_Events/Press\\_Releases/2010/11/Microsoft\\_Google\\_and\\_Facebook\\_Rank\\_as\\_Most-Visited\\_Online\\_Destinations\\_in\\_Argentina](http://www.comscore.com/esl/Press_Events/Press_Releases/2010/11/Microsoft_Google_and_Facebook_Rank_as_Most-Visited_Online_Destinations_in_Argentina) (5.10.2011)

<sup>117</sup> Seguic, J., OpCit., disponible en: [http://www.comscore.com/esl/Press\\_Events/Press\\_Releases/2010/11/Microsoft\\_Google\\_and\\_Facebook\\_Rank\\_as\\_Most-Visited\\_Online\\_Destinations\\_in\\_Argentina](http://www.comscore.com/esl/Press_Events/Press_Releases/2010/11/Microsoft_Google_and_Facebook_Rank_as_Most-Visited_Online_Destinations_in_Argentina) (5.10.2011)

**Tabla 4: Entidades de Internet en Argentina por tiempo de uso**

	<b>Total usuarios individuales</b>	<b>% Alcance</b>	<b>Tiempo promedio por usuario</b>
<b>Total Internet : Total Audience</b>	12,991	100.0%	1,614.9
<b>Sitios Microsoft</b>	12,353	<b>95.1%</b>	<b>409.0</b>
<b>Sitios Google</b>	12,256	94.3%	181.0
<b>Facebook.com</b>	11,504	<b>88.6%</b>	<b>527.8</b>
<b>Sitios Yahoo!</b>	8,942	68.8%	36.4
<b>Grupo Clarín</b>	5,989	46.1%	56.8
<b>TARINGA.NET</b>	5,981	46.0%	26.4
<b>MercadoLibre</b>	5,329	41.0%	43.2
<b>Sitios Wikimedia Fundación</b>	5,319	40.9%	10.3
<b>Terra - Telefónica</b>	4,976	38.3%	10.6
<b>Grupo La Nación</b>	4,263	32.8%	22.6
April 2011; Fuente: En base a comScore Media Metrix; Total Argentina Internet Audience *, Age 15+Home & Work Locations			

El crecimiento de las redes sociales y su importancia imponen a las empresas nuevos desafíos en los que hay que formar un estilo propio, donde la organización respalde su reputación frente a nuevos ambientes que no puede controlar.

### **3.7.1 Uso de las redes sociales por parte de las empresas en Argentina**

Las empresas tienen la oportunidad de ganar nueva clientela por medio del uso de redes sociales, en las cuales la influencia y la reputación emergen desde nuevos valores. En este contexto el Management Harold analizó las 1000 empresas que más venden en el mercado argentino y sus sectores por su presencia en Facebook, líder de redes sociales, entre el 12 de febrero hasta el 12 de abril 2011.

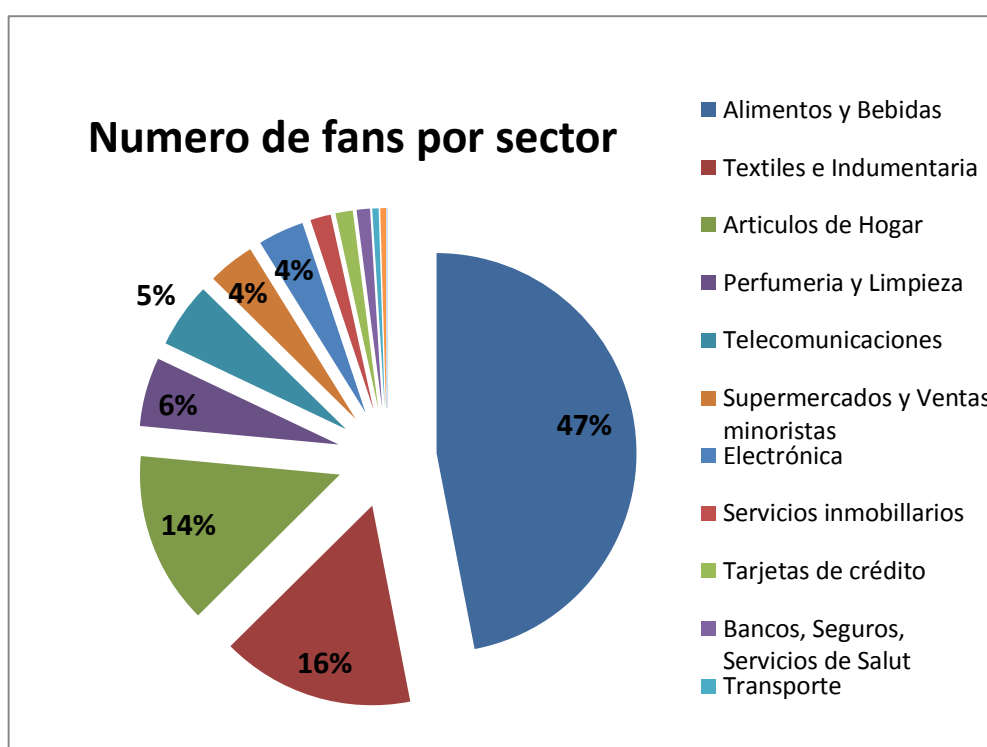
De todas estas empresas la mayoría tiene la pestaña de Información completa y resume la misión, visión y valores de la compañía en la plataforma.<sup>118</sup> En las categorías de cómo se presenta la empresa en Facebook un 84% eligió una personalización del nombre de dominio: El formato común es: [www.facebook.com/laempresa](http://www.facebook.com/laempresa). Esta modificación es una de las principales

<sup>118</sup> Ripoll, G., OpCit, p. 91.

fuentes de posicionamiento de una página. Más significativo es el supuesto que un 100% de las compañías prefieran el tipo de página en su presencia, antes que crear un perfil que tiene amigos particulares o establecer un grupo en el cual las personas se unen por alguna afinidad en común. Todas estas empresas entienden claramente la diferencia entre los tipos de usuarios y tienen “fans” y “me gusta” y no “miembros” o “amigos”.<sup>119</sup>

La cantidad de fans que tiene una página puede ser un valor de éxito. En la Figura 6 se representa el número de fans por sector. Significante es el gran compromiso en el sector de alimentos y bebidas (representa 47% del total de fans), seguido por el sector de textiles e indumentaria (16%) y artículos del hogar (14%). Los sectores que agrupan una menor cantidad de fans son las páginas del rubro transporte, automotrices y la fabricación de productos.<sup>120</sup>

#### Ilustración 5: Numero de Facebook "fans" por sectores



Fuente: En base a Ripoll, G., *50 empresas muy activas en Facebook*, 2011 p.88.

Al lado del número de fans esta también el número de interacciones y el tráfico en una plataforma que es a su vez un indicador importante. La cantidad

<sup>119</sup> Ibid., p. 84.

<sup>120</sup> Ibid., p. 85.

de “fans” no se traduce necesariamente con los números de comentarios.<sup>121</sup> Hay algunas páginas que son más interactivas que otras con menos fans. Una mayor cantidad de comentarios puede significar una mayor confesión. Esta hipótesis se concreta comparando otro aspecto: Las páginas que permiten sus usuarios a escribir sus opiniones, informes y notas tienen siete veces más fans que aquellas que no lo hacen.<sup>122</sup>

### 3.7.2 Futuros Clientes

Los jóvenes de la actualidad (la gran mayoría) han crecido rodeados de un espacio donde el acceso a la tecnología e internet era habitual y fácil. Esta disponibilidad cambió totalmente la relación entre los jóvenes y la tecnología, y posibilitó un amplio uso de internet y sus medios de información y comunicación. Para este grupo “los clientes del mañana”, es difícil imaginar la vida sin estas herramientas; aunque también hay usuarios que conocieron el entorno electrónico como adultos y tuvieron que adaptarse.<sup>123</sup>

Un análisis de la consultora Datos Claros investigó la utilización de esta herramienta con una muestra de 570 personas de entre 14-19 años que asisten a escuelas de AMBA en noviembre 2010, los resultados muestran un alto nivel de participación en este margen de edad. La computadora tiene una presencia impresionante en los hogares de los jóvenes: ocho de cada diez entrevistados tiene al menos una computadora. En promedio las familias adquirieron su primera computadora alrededor de 11 años. Una brecha dentro la misma generación muestra el siguiente resultado: en los nivel socioeconómico (NSE) alto un 63% tiene su propia computadora y 62% tenía una computadora antes de sus 9 años en la familia, mientras entre los jóvenes de NSE bajo 44% tuvieron una computadora después de los 13 años y solamente 36% de los encuestados tienen su propio PC. Entre los 449 personas que poseen computadora en su hogar, 57% de los alumnos tienen una computadora en casa, 27% dos, 10% tres y 6 % tienen más de tres.<sup>124</sup>

---

<sup>121</sup> Ibid., p. 86.

<sup>122</sup> Ibid., p. 88.

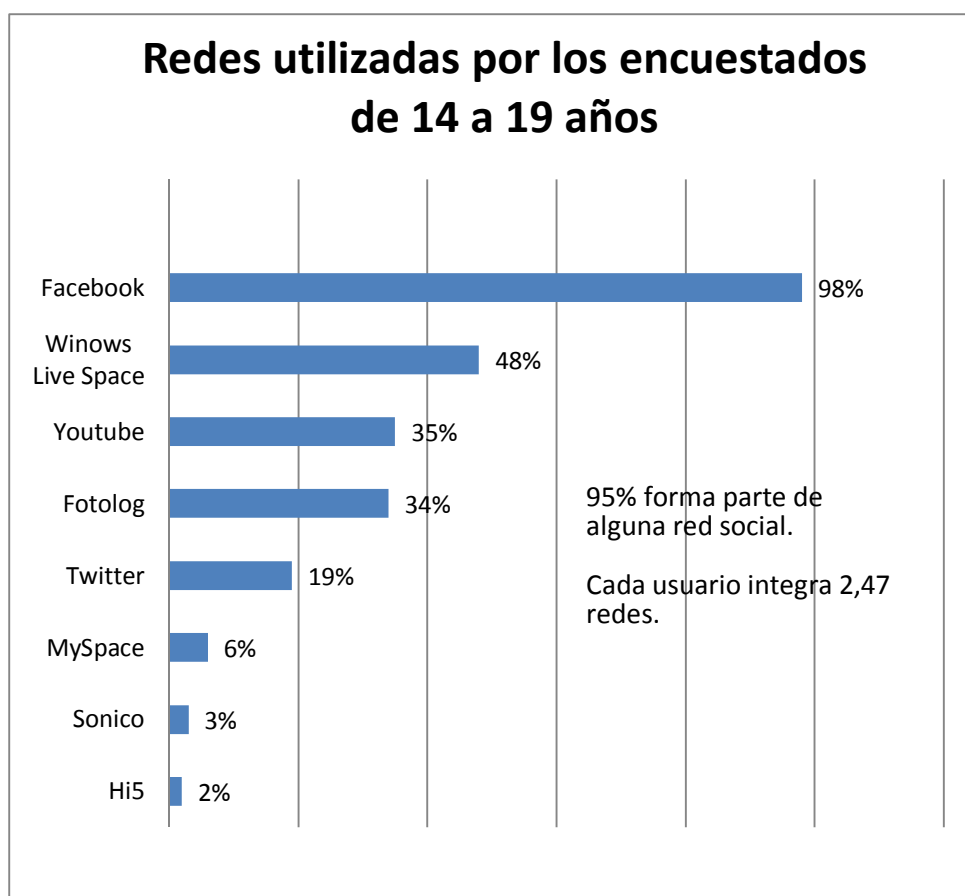
<sup>123</sup> Datos Claros, OpCit., p. 103.

<sup>124</sup> Ibid., p. 104.

El lugar más común para pasar tiempo en Internet es su casa (72%), seguido por el ciber (19%) y casas de algún familiar o de amigos (8%). Se estableció una cibercultura en la cual el tiempo online forma gran parte de sus vidas diarias. El 15% de los encuestados está conectado más de 5 horas por día y un 21% entre 3 y 5 horas. La mayoría de las 555 personas con acceso de Internet se conecta entre 1 y 3 horas al día y los últimos 18% temporizan menos de una hora online.<sup>125</sup>

Entre los chicos de 14-19 años que pertenecen a una red social, en noviembre 2010 hay una gran penetración en Facebook (98%), seguido con un adelanto de Windows Live Spaces (48%), YouTube (35%) y Fotolog (34%). El promedio impresionante en este margen de edad es que cada usuario integra 2,47 redes.<sup>126</sup>

#### Ilustración 6: Redes sociales de clientes futuros



Fuente: En base a Datos Claros: 100 empresas con un buen desempeño online. Mercado. 2011, p. 110.

<sup>125</sup> Ibid., p. 106.

<sup>126</sup> Ibid., p. 110.

Con el comportamiento de los usuarios jóvenes culmina el capítulo sobre las características del mercado de e-commerce en Argentina. A continuación, este trabajo se enfocará en el marco práctico y realizará una encuesta propia analizando especialmente las preferencias de los clientes para determinar los factores más importantes en la satisfacción de consumidores.



## **IV INVESTIGACIÓN DEL MERCADO ARGENTINO**

### **4.1 Realización de la encuesta**

El período en que se realizó la encuesta abarca desde el 16 de Octubre de 2011 hasta el 30 de Octubre de dicho año (2 semanas). La operación contó con el envío de e-mails a personas distribuidas geográficamente en todo el país, principalmente a estudiantes de grado y postgrado que residen en Argentina y que usan internet habitualmente. Los mails enviados contenían una breve introducción y explicación de la intención del link y su vinculación con la encuesta. Además el e-mail pedía a sus destinatarios reenviar el link a sus conocidos y amigos para de este modo, recibir más respuestas y así obtener mayor valor informativo proporcionado por las encuestas.

De un total de 250 personas a las que se envía la encuesta y que se les solicita reenviar la misma a personas que cumplan los criterios de inclusión. Se receptan en la primera semana 124 respuestas aptas para tamizaje. En un periodo de 7 días se envía un recordatorio, al total de la muestra. En la segunda semana se receptan 74 respuestas aptas para valoración. El proceso finalizó el 30.10.2011, las respuestas recibidas luego de esa fecha no se consideraron en el análisis de los resultados.<sup>127</sup>

### **4.2 Los resultados**

Los resultados se dividen en cuatro secciones. Primero, se presenta el segmento socio-demográfico que determina el perfil de los participantes, abarcando género, edad, residencia e ingresos monetarios. A continuación, se evaluará el uso de Internet, el número y frecuencia de compras, medio de pago elegido y las preferencias seguidas a la hora de seleccionar un anuncio. Seguido por la importancia que se le asigna a diversas características y servicios que se evalúan, las preferencias a favor del canal de comunicación y tipo de cuenta.

---

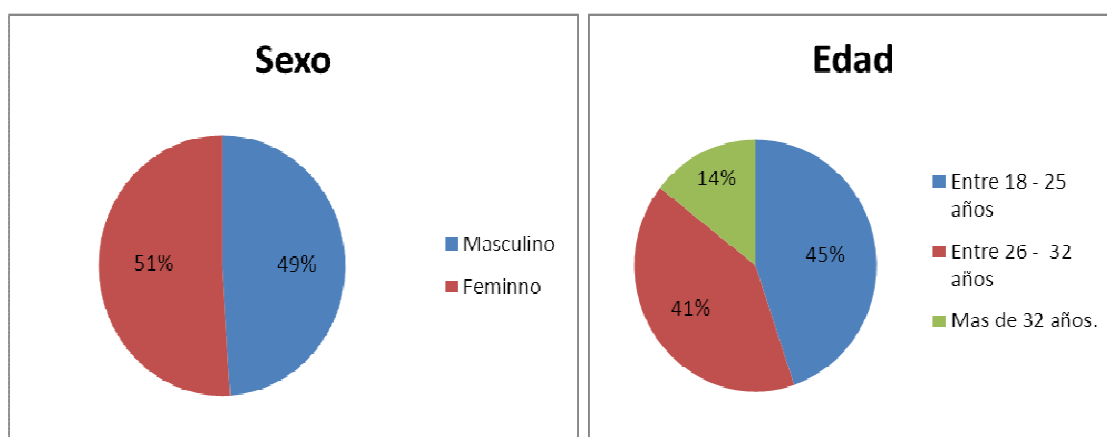
<sup>127</sup> Ver Anexo 9.1.

Por último, se determinarán los resultados de las tiendas sobre líneas de moda: Las elecciones de marcas de ropa de zapatos, el gasto en ropa y nociones para el transporte y envío de la devolución. Por consiguiente, se resumirán y analizarán los resultados.

#### 4.2.1 Los participantes

La base de datos cuenta con 198 encuestas contestadas por personas entre 18 y 59 años que cuentan con acceso a internet.<sup>128</sup> El perfil de los entrevistados comprendió un 51% de mujeres y un 49% de hombres. La mayoría de los participantes tiene entre 18 y 32 años (86%) y son estudiantes universitarios (esto debido al entorno de interacción del investigador). El grupo más grande lo representa el comprendido entre 18 y 25 años (45%) seguido por el rango de los encuestados entre 26 y 32 años (41%).

**Ilustración 7: Sexo y edad de los participantes**



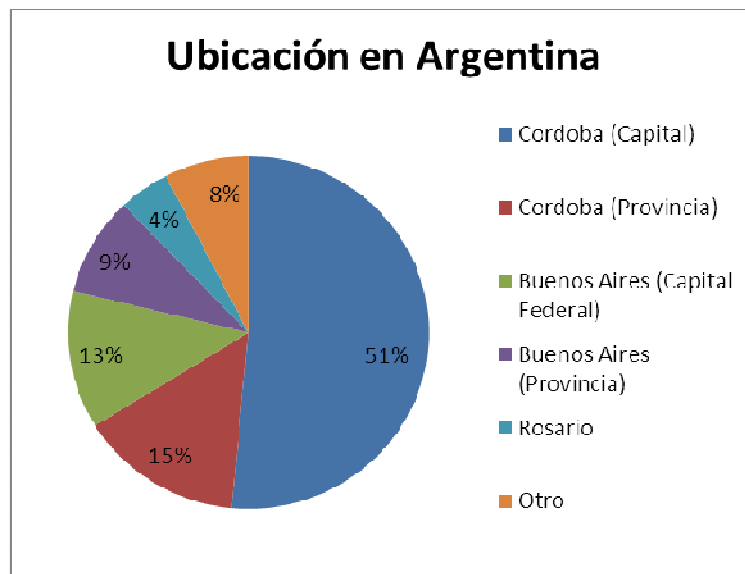
Fuente: Elaboración del autor

La ubicación de los participantes se distribuye por todo el país, aunque su gran mayoría se ubica en Córdoba Capital y Córdoba provincia. La distribución de las ubicaciones de los encuestados no brinda información sobre la distribución de los usuarios o clientes potenciales de e-commerce en el país. La colocación arrojada por los resultados tiene su origen en que la encuesta está realizada en Córdoba. Así se explica que un 51% de los participantes se ubican en Córdoba Capital y 15% en la provincia de Córdoba. El grupo que sigue, con 13% vive en Capital Federal y 9% en la Provincia de Buenos Aires.

<sup>128</sup> Durante la duración de la encuesta 347 personas entraron al link- en cual 198 lo terminaron y respondieron las preguntas completas (más información en Anexo 10.2.).

La cantidad de integrantes de Rosario es de un 4%, proporción relativamente menor. Los entrevistados de otras provincias y ciudades están fusionados en el grupo “Otro” en la ilustración siguiente:

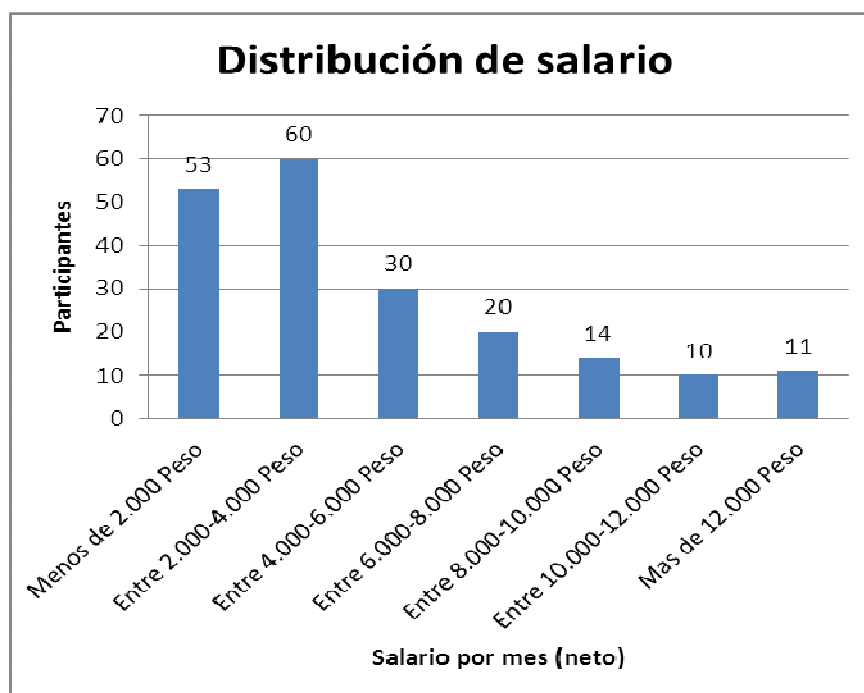
**Ilustración 8: Ubicación de los participantes en Argentina**



Fuente: Elaboración del autor

Para evaluar el poder adquisitivo y las preferencias personales se preguntó por el salario (neto) percibido mensualmente y resultó con la siguiente distribución: como la gran mayoría de los participantes son estudiantes y cuentan con un “salario básico” recibido de sus padres aproximadamente entre 2.000 y 4.000 pesos por mes. Con el crecimiento del salario la distribución de los participantes disminuye.

### Ilustración 9: Distribución del salario de los participantes

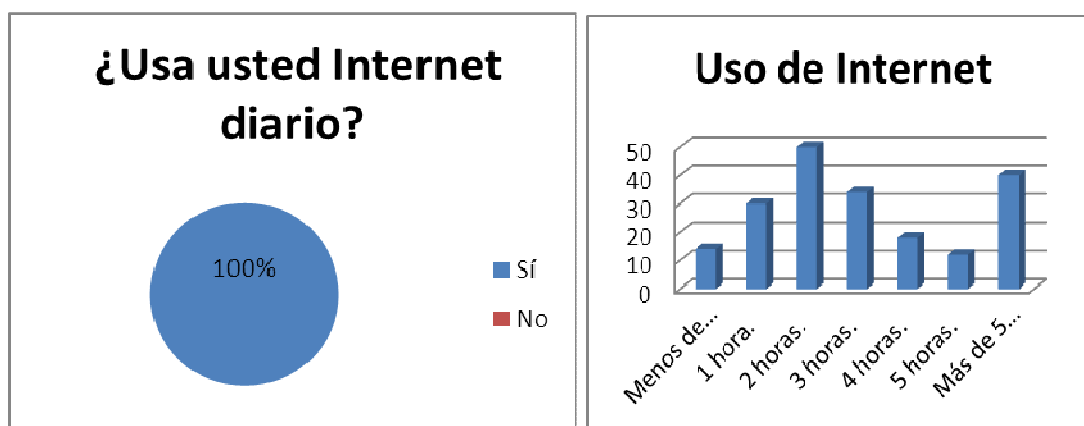


Fuente: Elaboración del autor

#### 4.2.2 El comportamiento y las preferencias generales

La importancia que se atribuye a internet se ve reflejado en su uso diario: los 198 participantes utilizan Internet diariamente para asuntos privados, donde la mayoría se conecta aproximadamente 2 horas al día (50 participantes). Seguidamente, se encuentran los entrevistados que usan Internet más de 5 horas al día (40 participantes). Se aclara, que el uso de 2 horas debe ser considerado como la mediocridad. El número de participantes en los períodos adyacentes disminuye uniformemente. Se obtiene, por ejemplo, para el uso de 1 hora (30 encuestados), 3 horas (34 encuestados), 4 horas (18 respuestas) y hasta 5 horas (12 encuestados).

### Ilustración 10: Uso de Internet

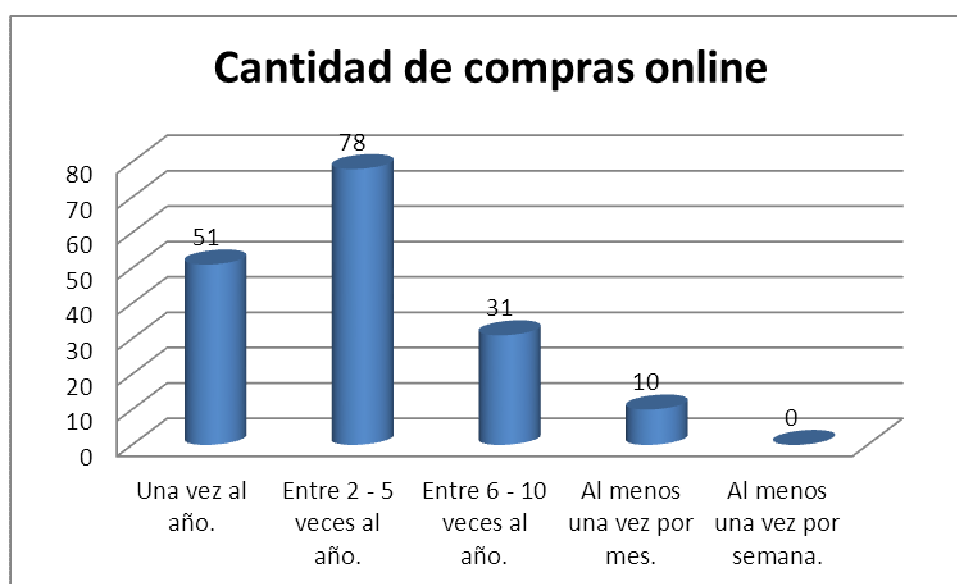


Fuente: Elaboración del autor

Comparativamente alta es la proporción de los participantes que ya han comprado a través de Internet (85%) en relación con el 15% de los usuarios que aún no han adquirido algún bien por comercio electrónico.

La mayoría de los encuestados compra entre 2-5 veces al año a través de Internet (78). Una tercera parte realiza una sola compra al año (50). Con el número creciente de compras, la cantidad de participantes disminuye: continúa siendo 31 participantes que compran 6-10 veces al año productos en línea, seguido por sólo 10 entrevistados que compran una vez al mes. Ninguno de los integrantes adquiere productos todas las semanas por Internet.

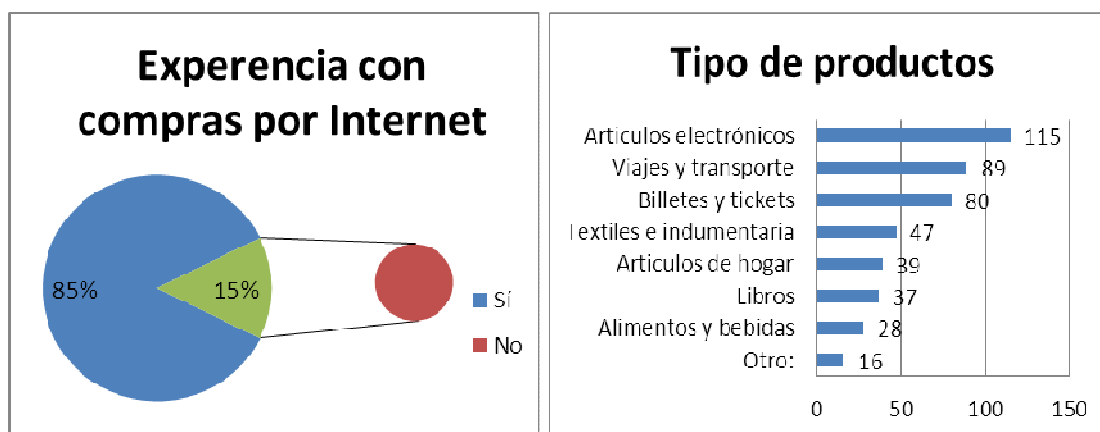
### Ilustración 11: Cantidad de compras online



Fuente: Elaboración del autor

Mientras que en el ranking mundial los libros son los productos más vendidos<sup>129</sup>, en la Argentina los artículos electrónicos son los más populares. Por sobre la mitad de los encuestados son los que ya han comprado productos electrónicos a través de Internet (58%). Seguido de compras relacionadas con paquetes de viajes, vuelos y otros medios de transporte (45%) y, entradas y billetes (40%).

### Ilustración 12: Experiencia en compras y productos preferidos



Fuente: Elaboración del autor

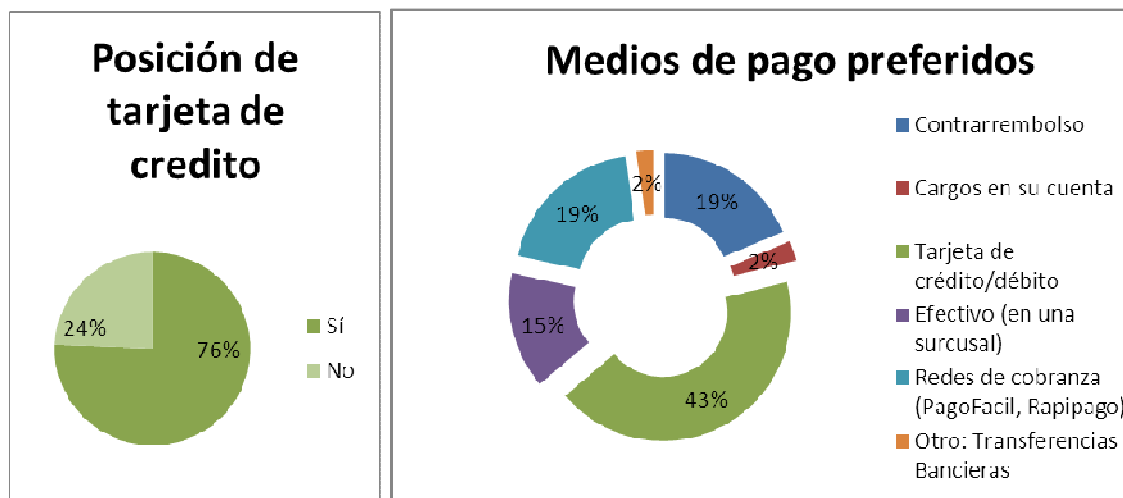
Los textiles e indumentaria (de cualquier tipo) se encuentran posicionados en el número cuatro del ranking (24%). En este aspecto, la Argentina se sitúa detrás en comparación con otros países del mundo.<sup>130</sup>

En los siguientes capítulos se investigará específicamente sobre esto, enfocándose en lo referido a áreas de la tienda en línea con especial tratamiento en lo concerniente a ropa y zapatos. Es importante destacar que en lo referido al rubro libros muy pocos usuarios compraron este tipo de mercadería por internet (19%). Un signo visible de las causas por las que este mercado está menos desarrollado, es que el líder mundial Amazon.com, todavía no entró en el mercado argentino.

<sup>129</sup> Punto 2.4.2 analiza los productos más vendidos en todo el mundo

<sup>130</sup> Punto 2.4.2 de esta tesis muestra el nivel mundial: 36% de los participantes compra calzados e indumentaria por Internet

### Ilustración 13: Posición de tarjetas de crédito y medios de pago preferidos



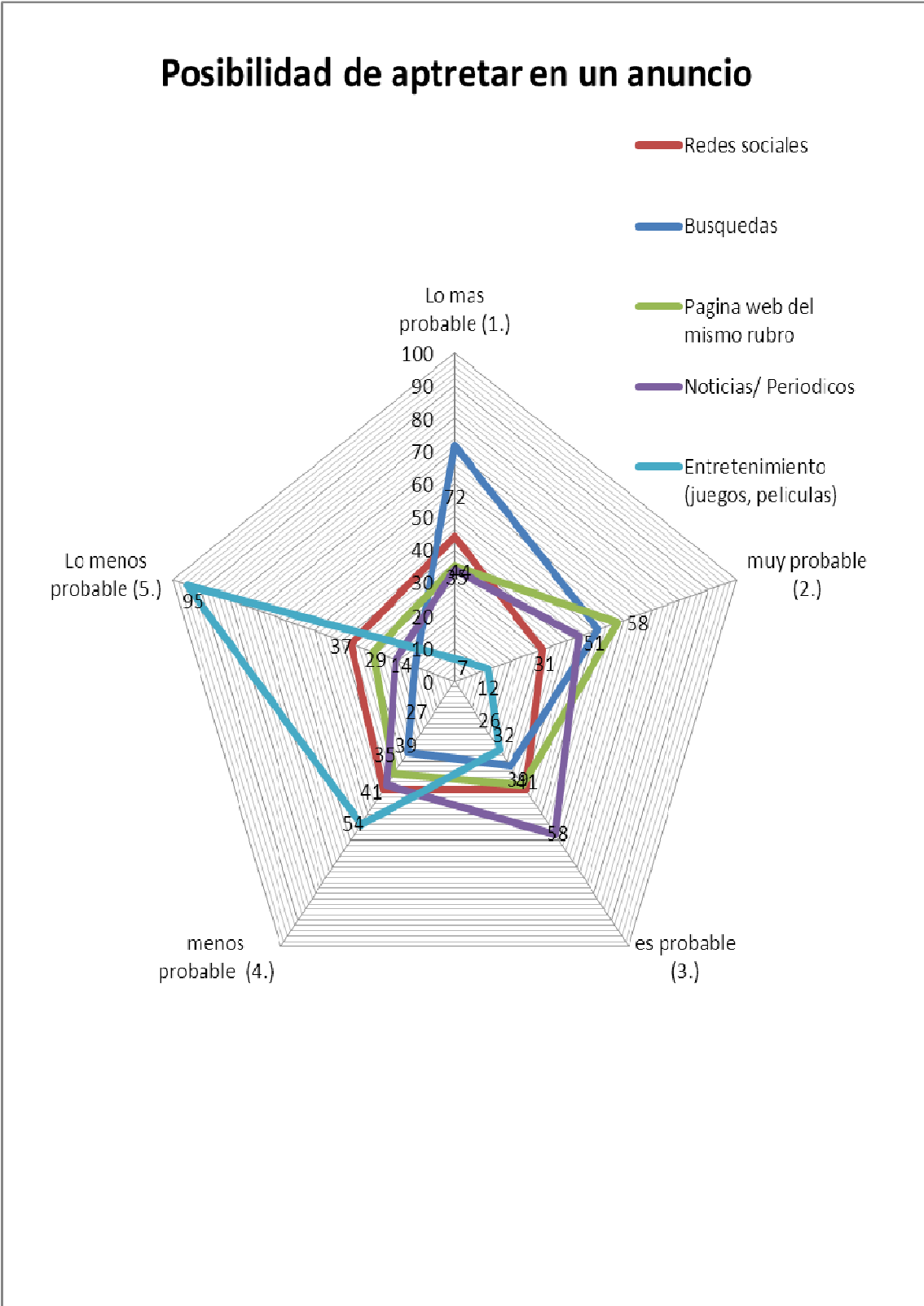
Fuente: Elaboración del autor

El análisis de los resultados correspondientes a la posibilidad de apretar en un anuncio se representa en la ilustración 14 de forma pentagonal. Los cinco rincones del polígono representan una distinta probabilidad de hacer clic en un anuncio. La distribución se calcula sobre la base de la intersección del eje especificado y muestra la altura adecuada dependiendo de la extensión de los encuestados. En caso de las redes sociales, la distribución es relativamente equilibrada (lo más probable (1.) 44; muy probable (2.) 31, es probable (3.) 32, menos probable (4.) 41, lo menos probable (5.) 37). Aquí no hay ninguna conclusión clara y esto se puede atribuir a la conducta de los usuarios. Apretar a un anuncio en el entorno de las búsquedas identificó el 63% de los participantes a “lo más probable” y “muy probable” ((1.)72, (2.) 51; (3.) 32, (4.) 27; (5.) 14). En el otro extremo, se muestra el entorno de entretenimiento, aquí está la oportunidad para apretar a una publicidad en nivel más bajo ((1.) 7; (2.) 12; (3.) 26, (4.) 54; (5.) 95). Anuncios en páginas del mismo rubro están evaluados como la segunda opción más atractiva ((1.) 35; (2.) 58; (3.) 39, (4.) 35; (5.) 29) seguido por páginas de noticias con el valor más alto en la categoría “es probable ((1.) 34; (2.) 44; (3.) 58, (4.) 39; (5.) 21).

Como resumen, se verifica que las elecciones de búsqueda realizadas por los usuarios ofrecen a las empresas la mejor posibilidad de publicitar sus

productos, mientras que en lo referido a entretenimientos como juegos online, música o películas se muestra como poco atractivo para apretar en un anuncio.

**Ilustración 14: Entorno preferido de anuncios**

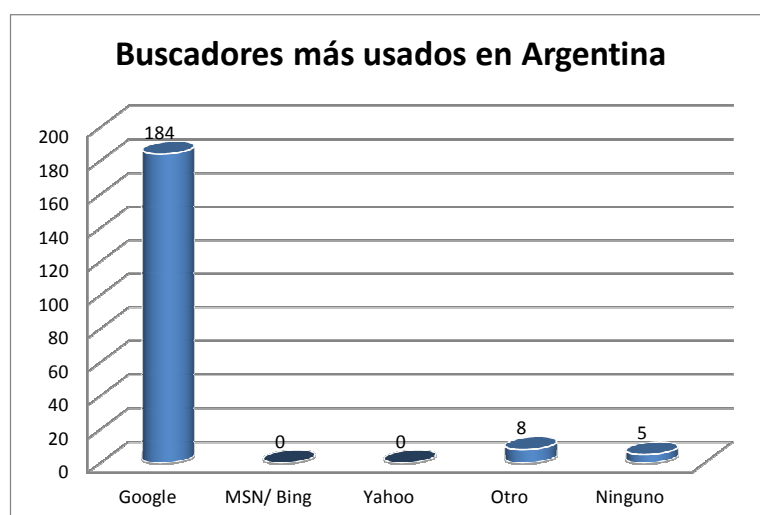


Fuente: Elaboración del autor



Dentro de los motores de búsqueda Google se posiciona como el líder a nivel mundial entre los existentes, también en Argentina es la página más popular y más utilizada para obtener información acerca de los productos. Google muestra considerable ventaja sobre la competencia ya que 180 encuestados (93%) eligió este motor de búsqueda. En la opción “Otra” algunos nombraron Mercado Libre, mientras que la minoría se inclinó por MSN y Yahoo evidenciando que juegan un papel subordinado entre la variedad de buscadores existentes.

**Ilustración 15: Buscadores más usados en Argentina**



Fuente: Elaboración del autor

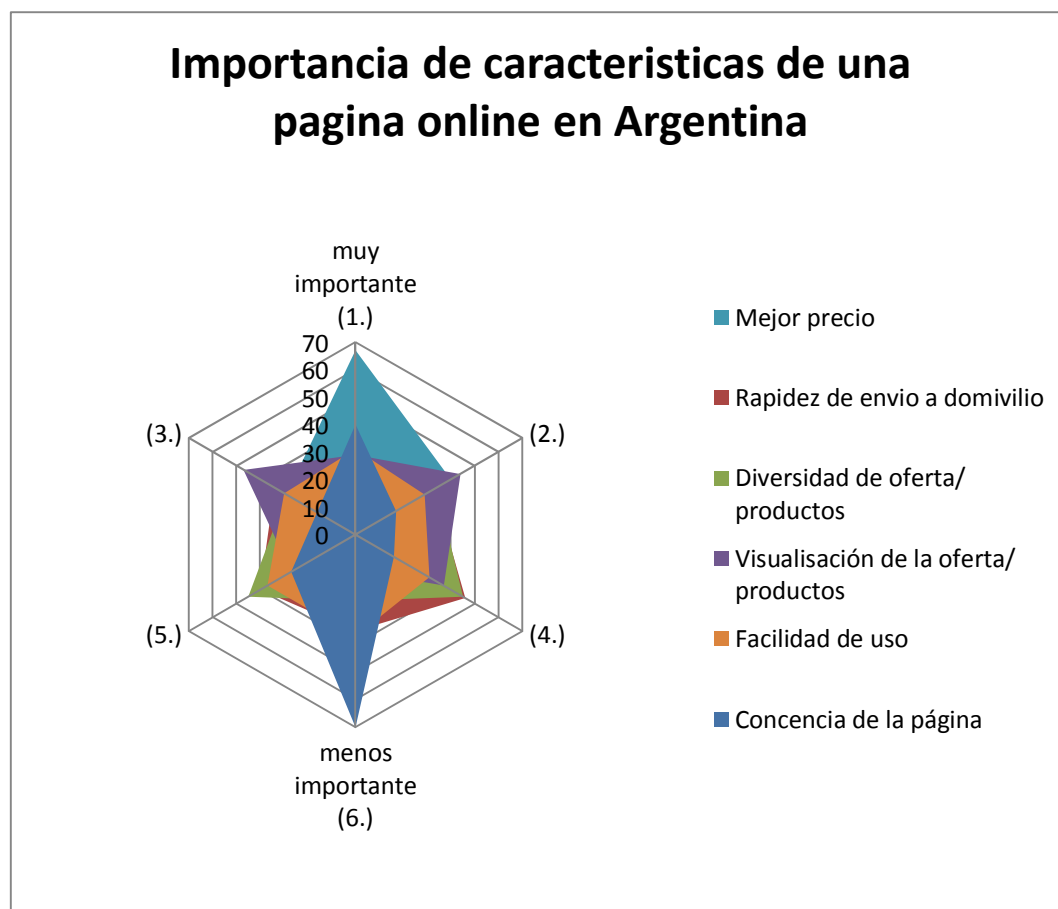
#### **4.2.3 Preferencias en características, servicios y promociones de sitios web**

Para determinar los factores característicos en la satisfacción al cliente, es importante reconocer las preferencias que tienen los usuarios en Argentina. La próxima instancia de la tesina investigará las características de las páginas web y determinará un orden para jerarquizar los servicios más importantes y las promociones más atractivas en Argentina.

Los encuestados manifestaron que los factores más importantes a la hora de comprar online son la posibilidad de encontrar el mejor precio, la posibilidad de visualización de los productos, la velocidad de envío y la diversidad de productos, con una distribución muy similar. La importancia del factor "facilidad de uso" ha sido considerada por las participantes en casi todas las dimensiones de igual forma. El factor señalado como el de menor importancia es la conciencia de la página, lo que significa que las barreras de entrada para un sitio nuevo son relativamente bajas, ya que los argentinos que participaron demostraron tener poca importancia hacia este factor.

La siguiente ilustración indica el orden en que los entrevistados eligieron de acuerdo a sus preferencias, demostrando así la importancia de sus características:

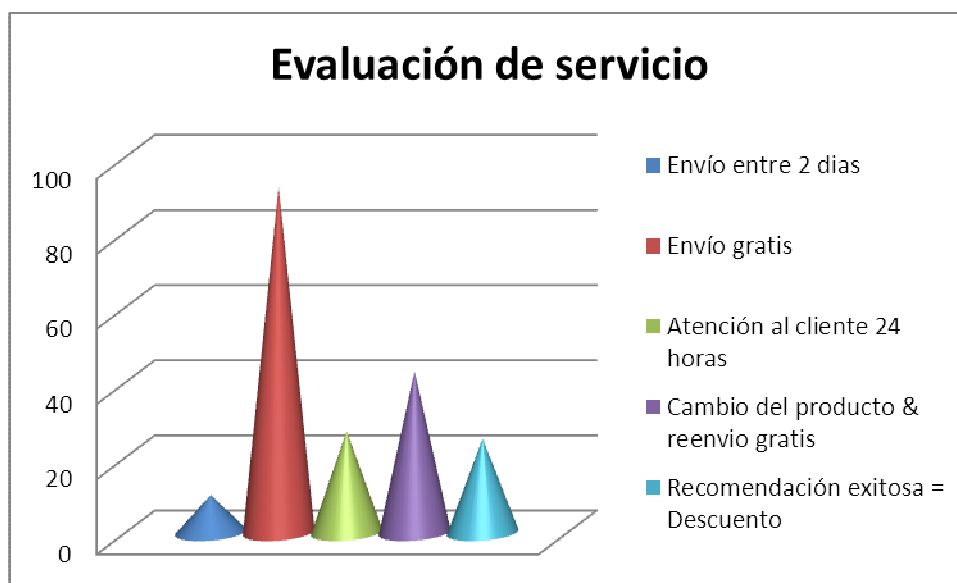
**Ilustración 16: Importancia de características de una página web**



Fuente: Elaboración del autor

Al evaluar los diferentes servicios, los encuestados muestran claras preferencias: el envío gratuito del producto es el favorito. En segundo lugar sigue la opción de cambio y reenvío gratis, y un envío rápido dentro de los dos días siguientes y una atención al cliente durante todo el día comparten el tercer lugar. Menos atractiva en comparación a aquellas es la opción de un descuento a cambio de una recomendación exitosa.

**Ilustración 17: Evaluación de importancia de servicio**

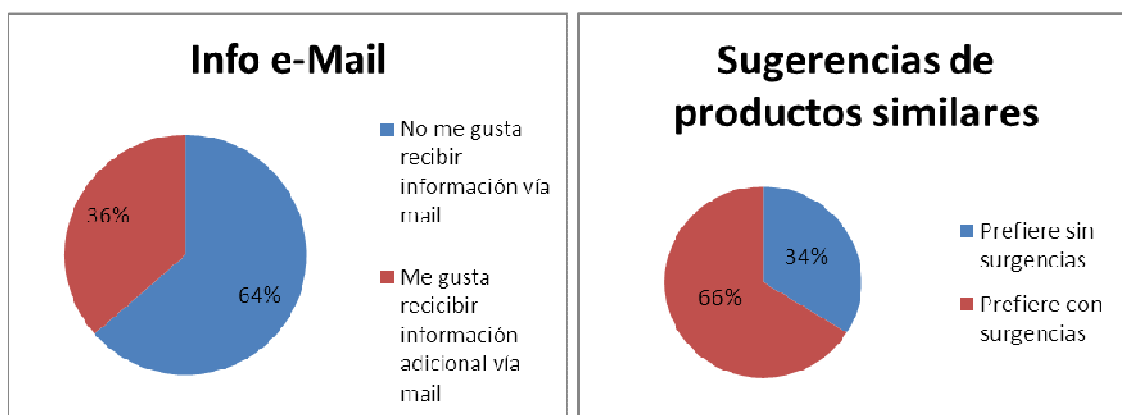


Fuente: Elaboración del autor

En la siguiente sección se trabajó sobre cinco preguntas explícitas en las que los participantes debían decidir entre dos opciones para tratar con más detalles las preferencias por canales de comunicación y tipos de cuenta.

En la primera parte, los participantes tuvieron la oportunidad de exponer sus gustos de acuerdo a la información adicional a través de correo electrónico. La opción "Me gusta recibir información adicional" enfrentó a "no me gusta recibir información adicional vía mail"; al final la pregunta relevó que la mayoría de los entrevistados prefieren no recibir información vía mail (64%), mientras que a un tercio de los participantes les gusta recibir información adicional vía mail (36%).

### Ilustración 18: Información vía Mail y sugerencias de productos

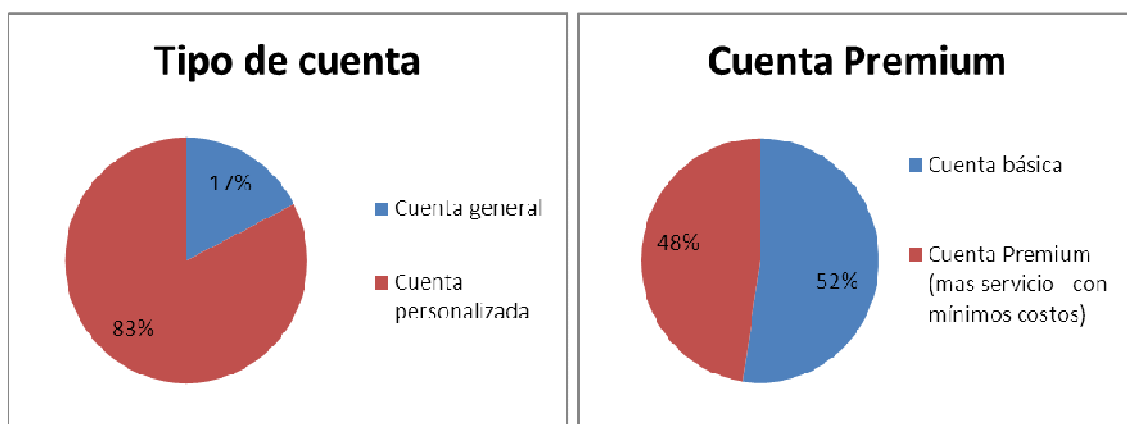


Fuente: Elaboración del autor

Una distribución opuesta se obtiene en la opción por “sugerencias para productos similares” o “sugerencias para productos que fueron adquiridos por otros compradores anteriormente”. Este servicio adicional es el que desean los usuarios en Argentina. Entre los encuestados, 66% prefiere recomendaciones sobre los productos, mientras que el 34% desea recibir sólo las propuestas presentadas.

El comprador al utilizar una cuenta personalizada guarda sus datos personales, y habilita una inscripción a la que puede acceder por nombre de usuario y contraseña. De esta manera se agilizan las propiedades de búsqueda, las predilecciones referidas a futuras compras e información sobre productos de interés. Un 84% de los participantes prefiere una cuenta personalizada, mientras que para obtener una cuenta general se deciden sólo el 16%.

### Ilustración 19: Tipo de cuenta y “Cuenta Premium”

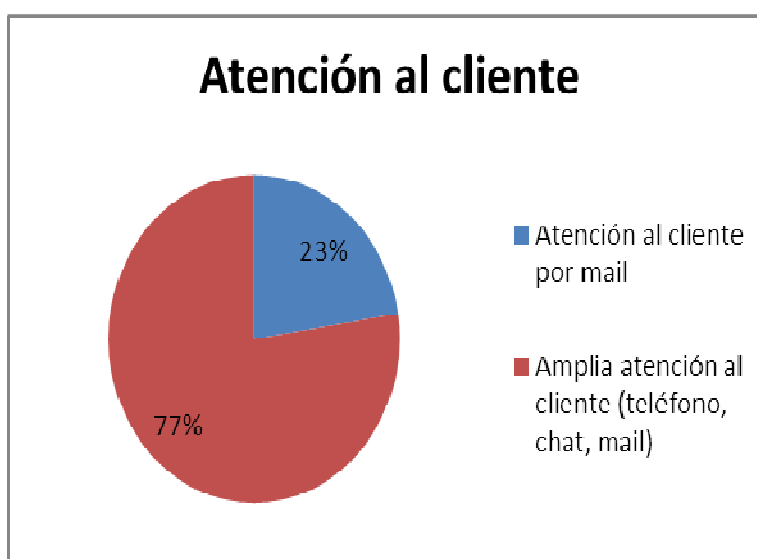


Fuente: Elaboración del autor

La tendencia a un alto grado de personalización se incluye al momento de decidir por una "Cuenta Premium" que ofrece pagar bajos costos y obtener beneficios especiales. Las ventajas de este tipo de cuenta pueden ser por ejemplo la reducción de precios, mayores descuentos y rebajas, más promociones o también mejores condiciones en el envío. Entre todos los encuestados un 48% elige una “Cuenta Premium” con un pago extra, mientras que el 52% prefiere una cuenta regular.

Un factor cada vez más importante en la satisfacción al cliente es la “atención al cliente extensa”, ya que la mayoría de los participantes prefiere contar con una diversidad de medios disponibles para ponerse en contacto con la empresa online. La utilización de servicios a través del teléfono, chat y correo electrónico es con un 74% del total de participantes la opción elegida, en comparación con otra oferta menos amplia que trata exclusivamente de la opción por correo con un 26% de los votos.

## Ilustración 20: Atención al cliente



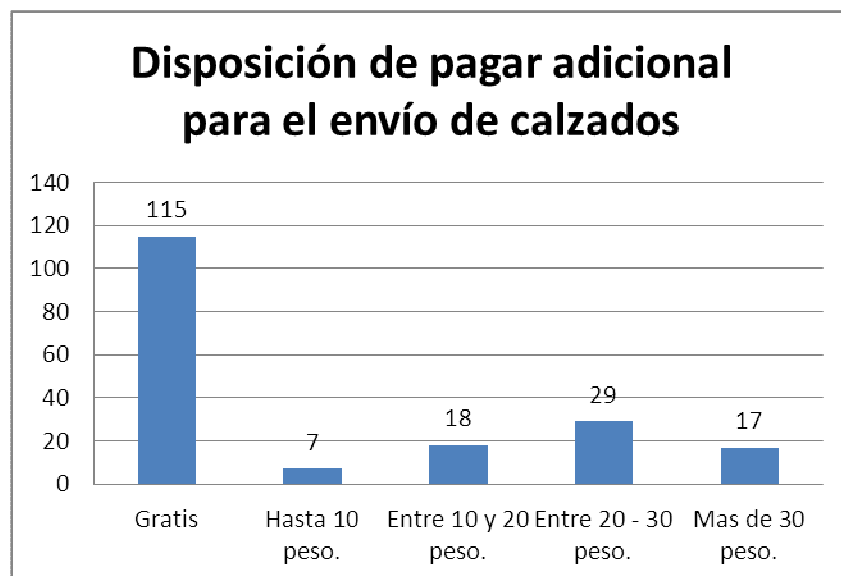
Fuente: Elaboración del autor

En resumen, hay que señalar que una ampliación del servicio no siempre significa una mayor utilidad y por lo tanto una mayor satisfacción del cliente. Algunos servicios son valorados por gran parte de los clientes como algo positivo, como por ejemplo las recomendaciones para los productos similares, una cuenta personalizada y una variedad de medios disponibles para atención al cliente. Por otro lado, es calificado negativamente el envío de información adicional por correo. Entre los participantes no hay motivos claros para elegir una "Cuenta Premium" incluso no se entiende bien que incluye el "beneficio extra" sin embargo, esto puede ser propuesto como una opción adicional al usuario.

### 4.2.4 Preferencias en el sector de calzados e indumentaria

La tendencia mundial demuestra un mercado propicio para la compra y venta de ropa y zapatos a través de Internet. En la evaluación de las respuestas con respecto a estos rubros, específicamente el de zapatos arrojó que la gran mayoría de los participantes desean y esperan una entrega gratuita del producto, aunque algunos expusieron estar dispuestos a pagar una cierta cantidad por el envío en un precio estimativo de 20 y 30 pesos.

## Ilustración 21: Disposición de pagar adicional para el envío de calzados



Fuente: Elaboración del autor. 184 participantes; Base: 198

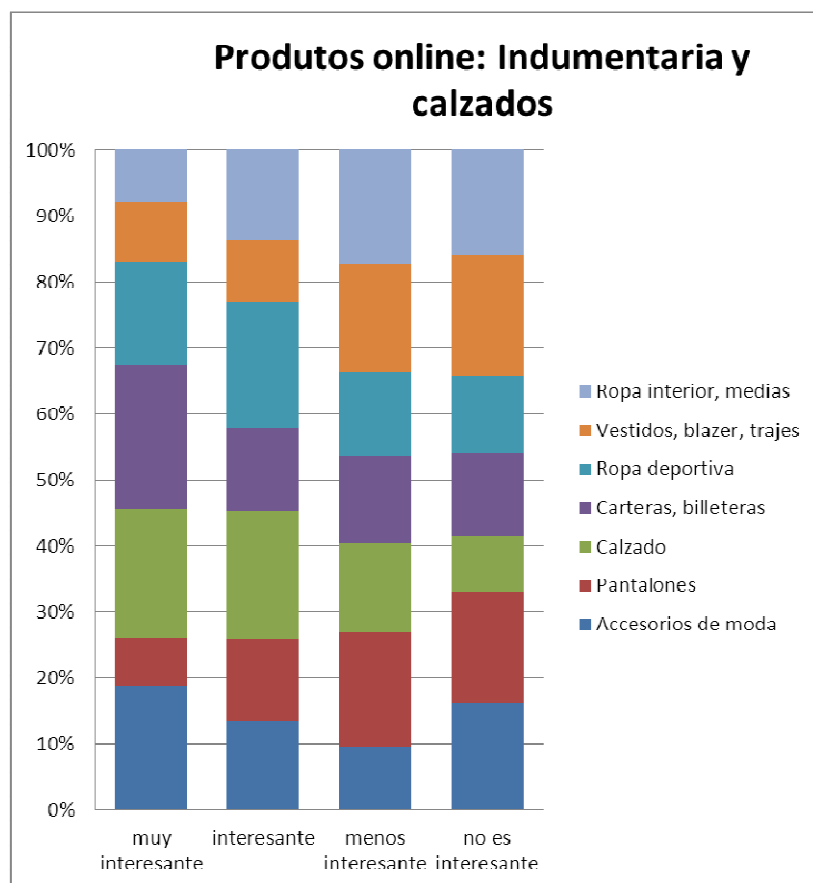
Para investigar si existe una valoración por el costo de la entrega, se analizaron los datos considerando la situación demográfica, es decir la región o ciudad en la que viven los usuarios. Por lo tanto, no se detectó una conexión entre el costo estimado y el lugar de entrega, ya que son de diferentes ciudades y provincias los participantes a quienes les atrae la idea de un “envío gratis”. Por lo que, para los encuestados de las grandes ciudades como Buenos Aires y Córdoba así como, participantes de otras provincias se debe ofrecer un envío gratuito por ser uno de los parámetros deseables por el consumidor. Sin embargo, en la opción de pagar “más de 30 pesos” no se ve registros obtenidos de los participantes de Capital Federal y de Buenos Aires, así 30 pesos sería establecido como el límite para la capital.

Para analizar el éxito referido a compras de productos de indumentaria y calzados online se analizó las preferencias por tipos de productos. La ilustración muestra la distribución de las diferentes clasificaciones. Si la distribución es más grande en la parte izquierda que en la derecha, los productos parecen para los encuestados muy atractivos para comprar online, mientras que los productos de menor interés son aquellos en los que la distribución es mayor en el lado derecho que el izquierdo.

Al analizar lo atractivo de los tipos de productos de la industria de ropa y calzado se obtuvieron los siguientes resultados: Carteras y billeteras (50 votos),

calzado (49 votos) y ropa deportiva (36 votos), estos sub rubros parecen ser de particular interés para los encuestados; mientras que un menor interés se demuestra en la categoría "no es interesante": vestidos y trajes (87 votos), seguido por pantalones (79) y ropa interior y calcetines (74 votos).

## Ilustración 22: Productos preferidos del área indumentaria y calzado



Fuente: Elaboración del autor

Los resultados evidencian que el rubro “calzados” es el de más alto interés entre los consumidores en Argentina. En el próximo segmento se analizará con más detalle las marcas favoritas de calzados en Argentina.

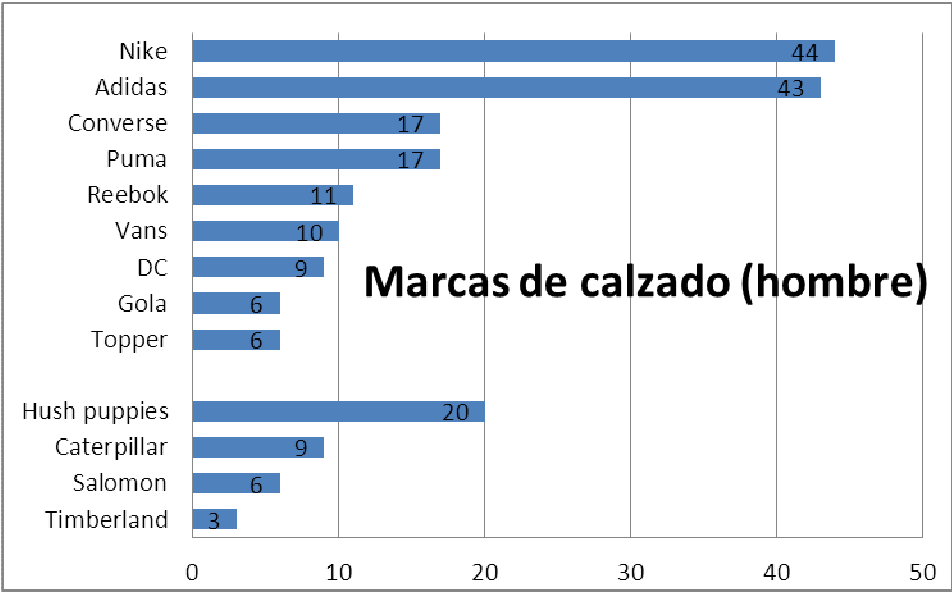
Las marcas de zapatos de hombres están muy poco representadas, ya que estos consumen calzados deportivos de marcas unisex, por esta razón se deberían separar las respuestas por sexo:

Las marcas más atractivas para hombres se exponen que son Nike y Adidas (con 44 y 43 votos), le siguen Converse (17), Puma (17), Reebok (14) y



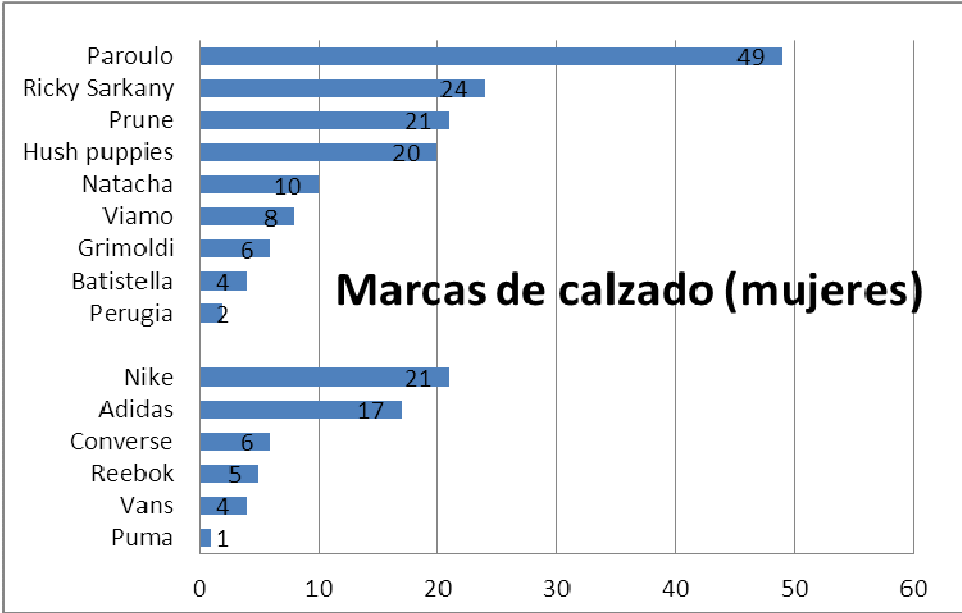
Vans (10); en el rubro de calzados de cuero Hush Puppies ha demostrado ser el líder (20 votos) del mercado. La tendencia entre las marcas de calzados de hombres en la categoría "Trekking" demuestra que: Caterpillar (9), Salomon (6), Timberland (3) y Columbia (3):

**Ilustración 23: Marcas de calzado preferidos por hombres**



Fuente: Elaboración del autor

**Ilustración 24: Marcas de calzados preferidas por mujeres**



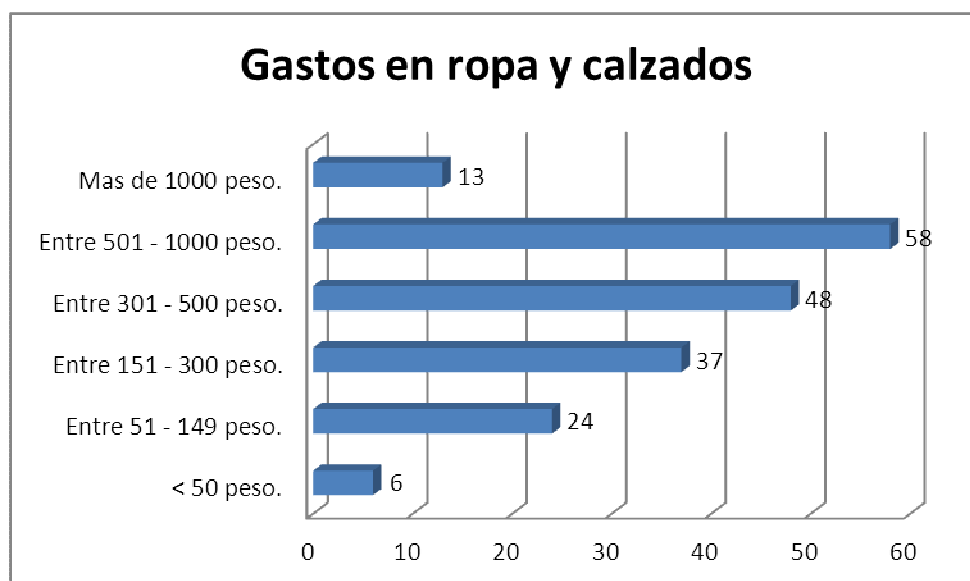
Fuente: Elaboración del autor

Entre las marcas para mujeres, Paruolo se encuentra como líder (49 votos) y se convierte así en la marca más atractiva para usuarios femeninos en Argentina, le siguen las marcas Ricky Sarkany (24), Prune (21) y Hush Puppies (20). Estas 4 marcas se posicionan como las más representativas en el rubro calzado femenino. En el rubro de zapatillas Nike es el líder (21) seguido por Adidas (17), Converse (6), Reebok (5) y Vans (4).

Entonces, los datos arrojan que los hombres prefieren el rubro de las zapatillas, mientras que las mujeres ponen su foco de atención en zapatos más elegantes y formales. El prejuicio popular de que las mujeres gastan más dinero en ropa y zapatos, es confirmado por los encuestados: un hombre gasta 394 pesos al mes para ropa y los zapatos en promedio, mientras que una mujer dedica un promedio aproximadamente de 601 pesos mensuales, más de 200 pesos más en la media.

La ilustración indica el consumo en ropa y calzados de los participantes y se ordenan en 6 categorías: la mayoría gasta entre 500 y 1000 pesos por mes (58 votos), mientras que 48 participantes gastan entre 301 y 500 por mes para la ropa y el calzado, y por un monto de entre 151 a 300, se encuentran 37 encuestados. En los extremos se encuentra que por arriba de 1000 pesos son 13 los participantes y el rango de menos de 50 pesos son 6, es decir que estos montos tienen una cantidad mínima de usuarios.

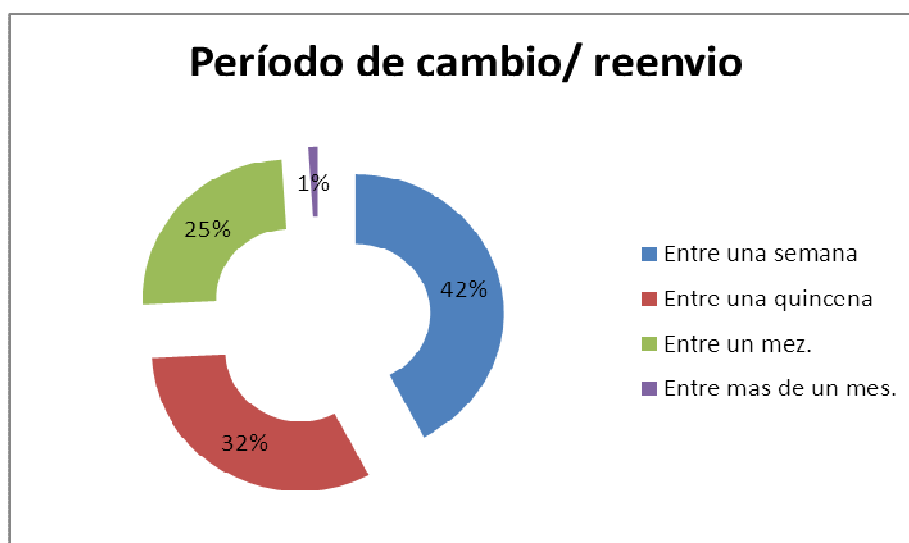
### Ilustración 25: Gastos en ropa y calzados



Fuente: Elaboración del autor

En la cuestión referida al tiempo establecido para realizar un cambio y por ende el reenvío de la mercadería, la mayoría de los participantes (42%) se inclinó por un período de una semana; la segunda opción más elegida es un periodo entre dos semanas/ quincena (32%) seguido por la temporada de un mes (25%). Las expectativas correspondientes al período de cambio o devolución de productos es relativamente pequeño en comparación con los estándares europeos. Sólo un número insignificante de participantes señaló estar a favor de un período de más de un mes (1%):

### Ilustración 26: Periodo de cambio/ reenvío



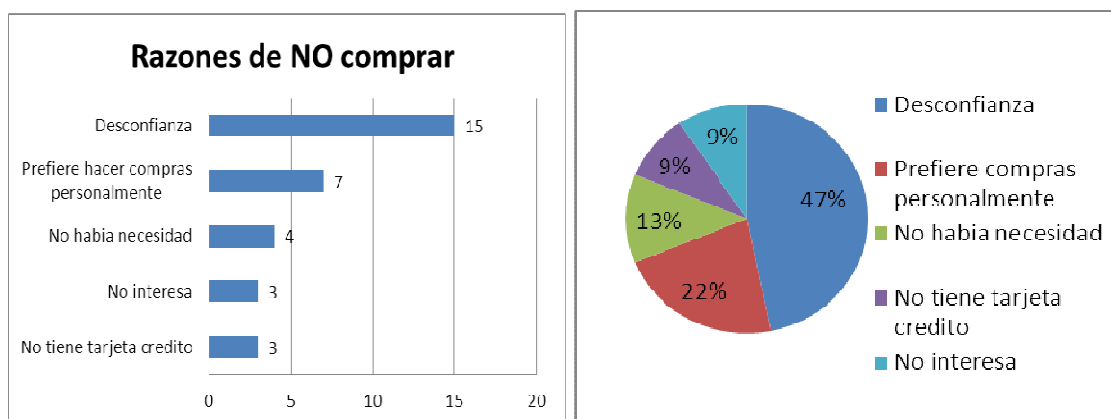
Fuente: Elaboración del autor

En este apartado se intentó detectar las preferencias de los participantes en lo referido a interés en promociones y marcas favoritas consumidas. El mercado de las tiendas en línea de moda, ropa y calzado, ha sido analizado e identificado por sus características. La siguiente sección resumirá y evaluará los resultados.

### 4.3 Análisis y evaluación de los resultados

Como ya se ha mencionado la mayoría de encuestados ha demostrado tener un alto uso de Internet, entre los que lo utilizan diariamente el promedio por uso es de 3 horas por día con el objetivo de atender asuntos privados. Entre estos entrevistados muchos afirman haber comprado productos o servicios a través de Internet mientras que un 15% aún no lo ha hecho, la mayoría demuestra escepticismo acerca de la seguridad y no confianza en la divulgación de datos personales (47%) mediante esta vía, ya que resulta más gratificante comprar y testear personalmente las características del producto (22% de los no compradores). Entre otras razones expuestas para no realizar compras mediante Internet se encuentran: no hay necesidad (13%), no dispongo de una tarjeta de crédito (9%) y falta de interés (9%).

#### Ilustración 27: Razones de no comprar



Fuente: Elaboración del autor

Para resumir específicamente los factores de éxito intervinientes en la satisfacción al cliente, la encuesta relevó los siguientes resultados: Para los participantes el factor más importante en la búsqueda de productos es el precio, seguido por una buena visualización de los productos; lo que deriva en

mayor inversión en fotografías, videos o gráficos 3D de alta calidad por parte de las empresas para representar el producto lo más descriptivo posible ante los ojos del consumidor cibernético. Los buscadores son la mejor forma de posicionar los anuncios, especialmente Google que como líder en el mercado, garantiza publicitar exitosamente.

Otro rasgo, demuestra que la velocidad de envío a domicilio juega un papel subordinado para los participantes, mientras que el servicio de entrega gratuita es considerado como el más atractivo, seguido por el cambio y reenvió sin cargo. Este cambio debe tener lugar dentro de un período aproximado de dos semanas.

Los participantes están interesados en que se les informe sobre productos similares a sus compras anteriores y prefieren además una cuenta personal; la posibilidad de contar con una cuenta Premium sería lo adecuado ya que la mitad de los participantes ha manifestado estar interesado en los servicios extra que esta cuenta ofrece. Por otro lado se observa que la información adicional por e-mail es rechazada en gran medida.

Otro punto a tener en cuenta en la satisfacción a los clientes es ofrecer una amplia gama de medios de contacto comprador-vendedor, los canales como el teléfono, chat y correo electrónico se perciben como muy atractivos. Los datos que se obtienen sobre el mercado de la moda, la ropa y los zapatos en Internet concluye que: Los productos más populares en este sector son las carteras, billeteras y zapatos, seguido por accesorios. Estos tres tipos de productos conforman una combinación ideal, convirtiéndose en un foco de atención importante para el público femenino, mientras que se demuestra que la ropa deportiva es lo relevante en lo referido a la atención del público masculino. Perspectivas no tan buenas de éxito evidencian los datos sobre la oferta de vestidos, trajes, pantalones y ropa interior.

Las marcas juegan un papel importante para los clientes en Argentina. Los hombres ponen mucho énfasis (como es de esperar por lo expuesto anteriormente) en las marcas deportivas, también se expone un rango de

segmento Trekking en cual se posicionan las marcas populares. Entre las preferencias sobre marcas de calzado femenino se encuentran marcas internacionales (principalmente de los EE.UU.) y un amplio segmento de las marcas nacionales.

El ingreso monetario promedio entre los encuestados es de aproximadamente 4500 pesos por mes<sup>131</sup>, de los cuales al inicio de mes las mujeres gastan un promedio de 600 pesos en indumentaria y calzados mientras que entre los hombres el gasto asciende a 400 pesos, o sea que la disposición a invertir dinero en estos rubros es sorprendentemente alta en ambos sexos; por lo tanto la industria de ropa y zapatos merece un tratamiento especial en el mercado de Argentina. El próximo apartado continúa investigando este segmento del mercado enfocándolo en la empresa alemana Zalando GmbH y el servicio que ofrece al obtener una satisfacción exitosa de sus clientes.

---

<sup>131</sup> Calculado por los valores medios de los grupos salarios elegidos por los participantes.

## **V CASO: ENTRADA DE ZALANDO GMBH AL MERCADO ARGENTINO**

### **5.1 Elección y motivación**

Zalando GmbH ([www.zalando.de](http://www.zalando.de)) es una de las empresas start up más significativa en Alemania durante los últimos años, siguiendo la línea del modelo estadounidense de la firma Zappos (<http://www.zappos.com/>). Zalando fue fundada en octubre de 2008 en Berlín.

El éxito y rápido crecimiento de la empresa se nota en Alemania y en toda Europa. Continuamente la tienda en línea se abastece de 500 marcas, existe un sector en la página “la Zalando Lounge” que ofrece colecciones de indumentaria y zapatos en condiciones muy favorables con gran descuento por tiempo limitado de campaña. Entre 2009/2010 tuve la posibilidad de trabajar en el área de control y análisis de compras, y otras campañas realizadas en la Zalando Lounge.

La finalidad concreta de este trabajo es analizar cómo reacciona el mercado argentino siguiendo este modelo de negocio, y exponer las diferencias entre las preferencias de los clientes y su satisfacción.

### **5.2 Presentación de la empresa**

La empresa Zalando es una tienda de comercio electrónico fundada en Alemania que se especializa en la venta y el envío a domicilio de calzados y ropa. Zalando se convirtió - en el plazo de 3 años – en la tienda online más grande de Alemania.<sup>132</sup> La plataforma ofrece una amplia selección de zapatos y artículos de moda de más de 500 marcas con 30.000 productos para mujeres, hombres y niños, y todos con la modalidad de envío gratuito.<sup>133</sup>

El objetivo de la empresa es ofrecer una amplia gama de zapatos y artículos de moda de punta de una tecnología muy avanzada.<sup>134</sup>

### **5.3 El servicio ofrecido por Zalando**

Una de las características de la página Zalando es que cuenta con un diseño sencillo lo que facilita el uso y navegabilidad. Los clientes son guiados fácilmente a través de la tienda para completar su compra de forma rápida y sencilla. Los productos se visualizan gracias a fotos de alta resolución y desde

---

<sup>132</sup> Jaffé, D. 2011, p. 215.

<sup>133</sup> Zalando GmbH, disponible en: [http://www.zalando.de/presse\\_zahlen-und-fakten/](http://www.zalando.de/presse_zahlen-und-fakten/) (9.11.2011).

<sup>134</sup> Zalando GmbH, disponible en: [http://www.zalando.de/presse\\_ueberzalando/](http://www.zalando.de/presse_ueberzalando/) (9.11.2011).

todos los ángulos y dimensiones. Además, se publica una foto tomada desde muy cerca que muestra con detalle la naturaleza de los materiales y sustancias que componen el producto.

Una vez elegido el producto, la tienda ofrece una gran variedad de formas de pago, dependiente de la zona en que los clientes viven; el pago puede ser realizado generalmente mediante pago por factura, pago por adelantado o con tarjeta de crédito. Después de la compra al cliente se le asigna un número de seguimiento y de esta manera se le permite seguir informado sobre el estado actual de su pedido, de esta manera puede perseguir el lugar donde se encuentra su producto, desde el momento de salida de la tienda hasta la entrega en su domicilio. Zalando invierte mucha dedicación en la comunicación con los clientes y clientes potenciales. Su presencia en internet y en las redes sociales como Twitter y Facebook es muy fuerte, cuenta con su propio blog y además administra una página sobre las últimas noticias de moda de Alemania y de las capitales de la moda más importantes de Europa. Complementan el servicio los tres beneficios siguientes:

#### 1. Envío y devoluciones gratis

El procesamiento de pedido está directamente conectado con el almacén, lo que garantiza un envío “expres”, esto asegura que normalmente la empresa envía los pedidos entre los 2 días siguientes.

Una característica principal de la empresa es que el cliente no paga monto adicional por el envío a domicilio. Así mismo, y a diferencia de otras tiendas en línea, no se exige un monto mínimo de compra en Zalando por este servicio: si un zapato vale 9 € o 99 €, no se hace ninguna diferencia, el envío siempre es gratis.

#### 2. Atención al cliente 24 horas gratis

Los clientes pueden obtener información y asesoramiento de personas expertas y competentes a través de una línea telefónica gratuita, destacando el muy poco tiempo de espera.



### 3. Reenvió entre 100 días

Los clientes tienen la opción de devolver los artículos comprados sin previo aviso dentro de los primeros 100 días de cumplida su compra. Por lo tanto, si un producto no se ajusta o no cumple con las expectativas previstas, el cliente tiene más de 3 meses de tiempo para decidir sobre su devolución, por supuesto que para su devolución el producto no debe tener signos de uso.

## 5.4 Satisfacción de clientes

El excelente trato al cliente junto con el asesoramiento profesional y el uso fácil y seguro de la página derivó a que el factor “satisfacción al cliente” resultara exitosamente. Zalando obtuvo en noviembre de 2009 la calificación más alta entre los tiendas online (1.5) “en el sector de satisfacción al cliente y el servicio por TÜV Süd”.<sup>135</sup>

### Ilustración 28: Plaqueta para la máxima satisfacción del cliente



Fuente: [www.zalando.de](http://www.zalando.de)

## 5.5 Análisis de entrada en el mercado argentino: FODA

El siguiente análisis, en base a impresiones del autor, y en respuesta a la empresa Zalando, contempla las oportunidades y amenazas del entorno en el mercado argentino. Así como los puntos fuertes y débiles de la empresa en relación a estos resultados. Con focalidad concerniente a la satisfacción de los clientes y las variables competitivas de la empresa en el mercado.

<sup>135</sup> Zalando GmbH, disponible en: [http://www.zalando.de/presse\\_geschichte/](http://www.zalando.de/presse_geschichte/) (9.11.2011).

**Oportunidades (O):**

1. El modelo del negocio ofrece una manera cómoda y barata de realizar compras.
2. Tiendas online de zapatos e indumentaria han triunfado en Alemania, Francia, España, Italia, Inglaterra, Suiza y Brasil por lo que se auguran buenas perspectivas en el mercado argentino.
3. El modelo de tiendas online dispone una mayor variedad (el efecto "*Long Tail*") y cantidad de productos. Se puede ofrecer estos precios más bajos por los efectos de volumen y escala.
4. Los consumidores por otro lado, buscan fórmulas para poder reducir gastos.
5. El incremento en el uso de Internet, deriva en mayor compras online como así también, un crecimiento de empleados en diversas áreas.
6. Tiendas online de artículos de moda están disponible 24 horas al día, 365 días al año.
7. La posibilidad de ahorrar tiempo beneficia a los compradores.
8. Situación de poca competitividad (fotter.com como competencia directa en el mismo modelo de negocio, pero acceso a pocas marcas; solodeportes.com.ar como el nombre ya especifica se venden Zapatos y ropa deportiva; sportline.com ofrece lo mismo que solodeportes.com.ar; Grimoldi.com ofrece sólo la marca Hush Puppies y Grimoldi.)
9. Se perfila como un mercado atractivo con bajas barreras de entrada.

**Amenazas (A):**

1. Este modelo de negocio requiere una inversión intensiva de capital, por lo que los beneficios se generan sólo a largo plazo.
2. El modelo de negocio es fácilmente imitable.
3. Los clientes son muy sensibles frente a los precios.
4. Las bajas barreras de entrada disponen una entrada fácil para la competencia.
5. En el proceso de planeamiento se puede entrar como un competidor fuerte y aparecer como pionero en el mercado argentino.

6. Hay poca tiendas online, entonces hay pocos empleados que tienen experiencia en áreas como online marketing, optimización de búsquedas y social media.
7. El perfil del internauta argentino es desconocido. Los clientes en Argentina se comportan de distinta manera que en Europa y no evalúan el servicio ofrecido del mismo modo.
8. Limitaciones gubernamentales se imponen en la importación de productos extranjeros, especialmente en lo referido a marcas caras.

**Fortalezas (F):**

1. Capacidad de adaptarse a nuevas condiciones visible en el éxito de tiendas online de Zalando en diferentes mercados de Europa.
2. Experiencia sobre herramientas y medidas necesarias para llegar a una alta satisfacción de los clientes en Europa.
3. Directrices claras sobre cómo proceder en el acceso a un mercado nuevo. Zalando comete mínimos errores y es más efectivo.
4. Un pool con fuertes inversionistas de Europa.
5. Si el éxito no viene en los primeros meses o años, la empresa no cae en problemas financieros.
6. Los empleados de otros países pueden aportar conocimientos y experiencias contribuyendo así a un proceso más sencillo y rápido de inicio.
7. La empresa tiene un amplio margen para la elección de precios por la cantidad de compras y ventas (economía de escala).
8. Cooperaciones con Groupon en Europa.

**Debilidades (D):**

1. Falta de experiencia en el mercado argentino con características especiales (inflación, crisis, inestabilidad).

## **Estrategias para Zalando en Argentina:**

La estrategia más exitosa es la combinación de fortalezas y oportunidades.<sup>136</sup> Aunque otras combinaciones son posibles (como se explicó en el marco teórico de este trabajo) porque permiten superar debilidades o minimizar amenazas. En el caso de Zalando hay diferentes opciones para planificar una estrategia de impacto en el mercado, las más importantes están resumidas en lo siguiente:

**F1 & O8/O9:** Utilizar las fortalezas de adaptabilidad a nuevas condiciones del mercado para aprovechar la oportunidad de acceso en otro mercado que presenta poca competencia y bajas barreras.

**F6 & O5:** Beneficiarse de la combinación del conocimiento de los empleados internacionales y nacionales. Formar un equipo de empleados con experiencia provenientes de Europa con empleados locales, y responder así efectivamente a los requerimientos de la clientela.

**F7/F8 & A3:** La amenaza de que los clientes son muy sensibles a los precios puede responderse ofreciendo un precio bajo, alcanzable por la cantidad de compras y ventas de Zalando (economía de escala). La estrategia de precio es un factor clave de éxito, sin olvidar que otra estrategia favorable en este sentido es la formación de alianzas con diferentes formatos de promociones (fundamentalmente en línea, como Groupon, Click On, Pez Urbano), que garantizan un crecimiento rápido.

**F4 & A1:** Importantes inversionistas europeos evitan el riesgo de la inversión intensiva en capital, ya que no existe posibilidad de generar beneficios en el corto plazo –lo cual exigiría intensiva inversión en capital- es posible elegir una estrategia a largo plazo y un éxito sustentable.

**D1 & O5:** La debilidad de conocimiento sobre el perfil del internauta argentino por parte de los gerentes alemanes de Zalando y la falta del mismo

---

<sup>136</sup> Koontz, H., OpCit., p.139.

sobre los gustos de los usuarios en este mercado, puede ser superada por la oportunidad de encontrar una industria de internet fortalecida junto con el acompañamiento de un sólido equipo de personal nacional.

## **5.6 Adecuación de entrada al mercado argentino**

Para la entrada en el mercado argentino es importante observar muchos aspectos ya mencionados en el marco teórico como los distintos medios de pago y la situación jurídica.

Por otro lado, la investigación realizada a través de encuestas arrojó luz sobre las características de los clientes, y proyecta buenas perspectivas de éxito para las tiendas online; especialmente en el sector de indumentaria y calzados.

En primer lugar, el trabajo se enfocará en la adecuación sobre las gamas de productos disponibles en el mercado argentino; se incluyen conjuntamente a las marcas internacionales (de venta en la tienda online de Zalando como Nike, Adidas, Puma, Reebok) La importancia radica también en ofrecer marcas nacionales; ya que en el sector de calzados femeninos, hay clara preferencia por las mismas. Así como al público masculino, la marca Topper, sería un ejemplo a proponer dentro de la gama de productos.

Analizadas las ventajas del mercado local, se aplica una estrategia de entrada diferente a la que utilizó Zalando, ya que el dispositivo de ingreso al mercado alemán utilizado, consistió en focalizarse únicamente en la venta de zapatos; y se extendió (con el curso del tiempo) a la oferta de indumentaria. Para Argentina, la estrategia se constituiría en la oferta de una gran gama de productos, enfocada en zapato, bolsos y accesorios, estos últimos con gran perspectiva de éxito para ser propuestos online.

El principal grupo receptor serían las mujeres de entre 18 y 35 años, quienes gastan aproximadamente 200 pesos o más en artículos de moda cada mes, comparándolo con el resto de los grupos etarios y de género. Sin embargo, para los hombres debe ofrecerse una serie muy diversificada en

indumentaria deportiva, con el centro puesto en zapatillas y calzados de varios tipos de deportes para llegar así, a un amplio rango de clientes.

El precio de cada artículo debe estar orientado al nivel de mercado con el objetivo de bajar el precio promedio; esto será posible por los grandes volúmenes de compra y venta, lo cual redundará en un margen de beneficio, aún mayor, por lo ya explicado sobre las economías de escala. Así mismo, el precio será una herramienta para atacar a la competencia de comercio minorista.

En lo que respecta a gratuidad de envío, recambio y devolución, los conceptos deberán mantenerse para la Argentina, ya que es un mercado sensible al precio, y valora toda disminución del mismo, o beneficio adicional que se les pueda brindar. Lo que si se afirma es que deberá haber un ajuste en el tiempo del reenvío debido a la falta de competencia, teniendo en cuenta siempre lo evaluado por los usuarios; en Alemania se conceden 100 días para el retorno o cambio gratuito, en Argentina lo apropiado para la mayoría de los clientes es un período correspondido entre 1 y 4 semanas. Se sugiere entonces que Zalando debe, por lo tanto, acortar los términos de reenvío para bajar la tasa de retorno y evitar así, una tasa de fraudes significativamente alta. Un período de 30 días, sería suficientemente generoso.

La ciudad de Buenos Aires ofrece por varias razones la mejor ubicación para Zalando en Argentina; primero porque permitiría una entrega rápida y fácil en períodos cortos de entrega de proveedores. La oficina y la administración, incluso el estudio, las ventas y el marketing, incluso la atención al cliente deberían ser localizadas en el centro de la ciudad. Por su parte, el depósito central de la empresa debería estar ubicado en la provincia de Buenos Aires y cercanamente a los depósitos de proveedores, para llegar a los tiempos de entrega acordados con el cliente, garantizando así una buena distribución, lo que además, permitiría una colaboración recíproca entre las ventas, logística y almacén.

Las promociones juegan un factor clave en la satisfacción al cliente. Es especialmente importante tener en cuenta las características del mercado y adaptar las promociones a las expectativas de los argentinos.

Como se explicaba anteriormente, unos de los canales de comunicación más importantes para las empresas en Argentina son las redes sociales. Para un alto nivel de impacto es significativo que Zalando construya una base de fans en Argentina y ofrezca incentivos específicos, eventos e informes sobre las últimas noticias de moda. Además de proponer su propia cuenta en varias redes sociales (como Facebook, Twitter, etcétera) actualizada diariamente, se recomienda abrir un foro independiente sobre las últimas tendencias de la moda de París, Milán, Nueva York, etc. y dar información especial sobre el desarrollo de la moda en Buenos Aires. Al principio, se propone que la empresa debe trabajar con una fuerte estrategia de descuentos de cuponeras como Groupon o Agrúpate. Así, se acercará directamente al cliente potencial con la experiencia de comprar por Internet.

En el tema correspondiente a los medios de pago, Zalando necesariamente debe adaptarse a las realidades del mercado. Los canales de cobranza extra bancarios como Rapi Pago y Pago Fácil representan un medio básico y accesible en Argentina. Una buena opción que se puede ofrecer aquí es elegir un proveedor local (como Dinero Mail) como socio. DineroMail se ocupa del suministro de las opciones de pago más importantes, a su vez que podría actuar como complemento óptimo para Zalando porque conoce bien la conducta de los clientes. La variedad de medios de pago ofrecida de Zalando llegará así a un alto nivel de satisfacción en el sector de procesamiento de pagos. También hay que tener en cuenta que una característica común e importante en Argentina es la posibilidad del pago en cuotas, lo cual exigirá la adecuación financiera del sistema de pagos actual ya que se maneja con un interés sobre el monto de la compra que incrementa el costo de la cuota. A diferencia de Alemania, la imposición de tasas de interés es solamente para inversiones grandes como por ejemplo la compra de un auto, computadora o televisor. Esta predilección por parte del comprador no debe ser subestimada,

ya que la oferta de pago en cuotas llevará a más ventas y por ende a una mayor satisfacción del cliente.

La introducción de una cuenta Premium en el mercado argentino parece lógicamente correcta ya que una versión modificada de “Zalando Lounge” puede tener un éxito grande y responder de esta manera a las necesidades y los deseos de los clientes. La mitad de los encuestados desea obtener una cuenta con ventajas y beneficios y está dispuesto a asumir costos extras. En forma de cuota mensual podría Zalando ofrecer (en contrapartida) mayores descuentos para algunas marcas durante un período determinado.

Estos ajustes para el mercado argentino son muy notables, ya que responde a características propias del mercado, lo cual determinará el acceso a más clientes con buenas chances de complacerlo debidamente.

## **5.7 Los 5 factores más importantes de satisfacción de clientes en el e-commerce en Argentina**

### **1. Una buena estrategia de precio**

Los usuarios en la Argentina reaccionan sensiblemente frente a los precios. Aparte de proponer productos con costos más bajos a los habituales es importante atraer la atención de los clientes potenciales con ofertas y descuentos para ganar así nuevos clientes. Por supuesto, que los costos de entrega deben ser considerados como parte del precio total. Ofrecer un envío gratis es muy motivador y aparece como algo “extra”, además a los usuarios argentinos les gusta sentirse muy mimados y contenidos. En países como Alemania las “Cuentas Premium” y servicios adaptados específicamente a esto son de gran interés y llegan a lograr una satisfacción mayor del cliente. Un bajo aporte mensual en la cuenta, proporciona una redistribución a favor de precios y descuentos altamente demandados.



## 2. Oferta de gran variedad de productos

Un factor clave de éxito es mostrar un producto o servicio atractivo, por ejemplo ofrecer una oferta única. El mercado en internet presenta en este contexto nuevas posibilidades con ventajas sobre las tiendas comunes; permite aprovechar nuevos espacios del mercado, ya sea ofertando aquellos productos demandados en masas o los productos que estén en tiendas normales invendibles debido a sus altos costos. El perfil del consumidor argentino le otorga importancia a su satisfacción como cliente y esto se logra cuando un producto es fácilmente accesible para él.

## 3. Llegar a los usuarios directamente

Una parte muy importante del concepto de ventas y distribución es alcanzar a los clientes con un mensaje coherente, claro y directo. Los siguientes componentes juegan papeles sustanciales: la optimización de buscadores, anuncios, publicidad modulada por palabras claves. Menos favorable en Argentina es el email marketing que trabaja alentando con sugerencias sobre productos similares, programas de afiliados, presencia en las redes sociales y las relaciones públicas. La supervisión del rendimiento de las actividades en línea es hoy en día, una manera básica y fácil de controlar el éxito de las herramientas de marketing, ya que poco a poco se consiguen filtrar las operaciones de menos éxito. Un factor clave en la comunicación con los clientes es contar con una amplia oferta de atención al cliente por teléfono, chat y mail- sin costos adicionales.

## 4. Experiencia de compra a través de la facilidad de uso y una mejor visualización

Otro factor central para responder a las necesidades de los clientes es la claridad de la oferta, funcionalidad de su búsqueda, la transparencia de las medidas de pedidos, fijación y claridad de precios y costos adicionales, amplia oferta en medios de pago, simples políticas de retorno y la precisa indicación del tiempo de entrega. Además una adecuada visualización del producto

mostrando la mejor tecnología y calidad, se presenta como otro factor clave. Así las expectativas de los clientes son acordes con la realidad del producto, logrando disminuir la probabilidad de decepción y retorno.

#### 5. Irradiar confianza por profesionalismo

La confianza juega un papel clave en el comercio electrónico. En muchos casos este tipo de tienda es nueva y desconocida para los usuarios. Los bienes no se pueden probar antes de la transferencia de compra, además percibe el pago y los datos privados siempre como un riesgo. Para pasar de tener visitantes de la tienda a compradores reales, es importante garantizar un nivel de la seguridad lo más alto posible. Medios adecuados en el comercio electrónico son operadores conocidos de pago (por ejemplo DineroMail). Para lograr un comprador feliz y en el caso ideal alcanzar un cliente habitual, es importante tener operaciones y procesos rápidos y confiables: el procesamiento de pago, la entrega, la información de estado de entrega, la gestión de devoluciones y retornos, la garantía y la recolección deben ser bien coordinados. En caso contrario, la tienda pierde rápidamente sus clientes. Una tienda online llega al éxito si ofrece servicios adicionales, como garantía de devolución y una atención de clientes bien informados y se destaca con habilidad de la competencia.

## VI CONCLUSIÓN

A fines del siglo 20 el poder de los mercados paso a los clientes, el cambio de esta relación fue silencioso y definitivo. La diversificación y la discusión directa entre las diferentes clientelas, las redes sociales, el posicionamiento en buscadores o posicionamiento web (optimización de búsquedas) y las nuevas tecnologías han cambiado el escenario de negocios.<sup>137</sup> En este contexto, se plasma el desarrollo del trabajo donde se identificaron los factores relevantes y actuales de éxito para la satisfacción de los clientes en el entorno de e-commerce en Argentina.



Hipótesis 1: Existe discrepancia entre las expectativas de los usuarios al e-commerce y la oferta dada en el mercado de Argentina.

En Argentina son altas las expectativas de los clientes sobre el comercio electrónico. Los usuarios esperan más servicios de las compras de Internet como están ofreciendo actualmente. Grandes las empresas representadas en el mercado todavía no responde a las preferencias de los clientes.



Hipótesis 2: Los medios de pago electrónicos están todavía vistos con escepticismo y desconfianza por el consumidor final.

La mayoría de los usuarios ya confía en los medios de pago electrónicos. Hay un incremento considerable de pagos con tarjeta de crédito. Los usuarios que aún no compraron por internet identifican que la desconfianza es la primera razón.




Hipótesis 3: El impacto de las redes sociales tiene una gran influencia en el desarrollo de e-commerce.

La tesis identificó el enorme impacto de las redes sociales y la alta participación en Argentina, especialmente entre los jóvenes entre 14-19 años. Para

---

<sup>137</sup> Datos Claros, OpCit., p. 93.

empresas de e-commerce las redes sociales juegan un rol clave para llegar de manera directa a los clientes y también, convencer a aquellos que aún no lo son.

 Hipótesis 4: Existe la necesidad de ajustar los servicios y productos ofrecidos por una tienda online extranjera al mercado argentino para satisfacer al cliente en sus necesidades.

Las empresas extranjeras deben tener en cuenta los 5 factores más importantes para la satisfacción de clientes recogidos en este trabajo. El caso Zalando identificó las diferentes áreas y servicios que deben ser adaptadas.

En el marco teórico este trabajo analizó comparativamente el desarrollo de comercio electrónico a nivel mundial con el de Argentina y explicó las diferencias, por ello la tesina identificó varias tendencias mundiales en Internet y comercio electrónico. Por un lado hay mayor personalización de páginas y productos; el “Retargeting” por ejemplo, un mecanismo de memorización del usuario que inspecciona la página en combinación con los productos vistos pero no comprado, o las referencias a productos similares se convirtieron en herramientas de marketing muy populares en todo el mundo. Por otro lado se transformó la presentación y visualización de los productos haciéndola más elaborada. Otro desarrollo en el comercio electrónico mundial es la creciente importancia de “Social media” y la comunicación por redes sociales. Así las empresas tienen la oportunidad de comunicarse con los clientes en un nivel privado e informarles como “fans” sobre las últimas oportunidades, sin preocuparse de molestar por correo electrónico. Estas tendencias globales puede ser redescubierta también en la Argentina ya que muchas de las técnicas modernas de marketing como Retargeting y la optimización de búsquedas siguen siendo todavía poco utilizadas Argentina. Esto se debe al hecho de que sólo recientemente ha tenido lugar un enorme crecimiento de las conexiones a Internet y de los titulares de tarjetas de crédito. El uso de las redes sociales, chat, y mensajerías, sin embargo, ya ha llegado a posicionarse al frente de los líderes mundiales en Argentina.

Luego, se analizaron las posibilidades de controlar y analizar la satisfacción de clientes respecto al uso de las páginas web.

Entre las características del mercado argentino se analizó el ambiente institucional y la situación legal del sector de comercio electrónico, especialmente la protección de datos personales, firma electrónica y la protección por medio de garantías. En esta línea, a diferencia de los derechos para los consumidores en Alemania, se otorgan una duración de la garantía mucho más limitada para el consumidor en la Argentina. En tiempos de crisis el sector de comercio electrónico se encuentra menos afectado que otras industrias. Es más, en varios sectores aumentaron las ventas en línea en tiempo de riesgo porque los clientes realizan compras más deliberadas y evalúan positivamente las ventajas de precios bajos y comodidad, valorando la entrega a domicilio.

La tesis encontró en relación con el perfil del usuario en la Argentina una fuerte preferencia por la elección de productos nacionales, los factores decisivos a la hora de comprar online son el precio y la comodidad. Después se describieron las características sobre los medios de pago en la Argentina, con hincapié en las particularidades que el mercado presenta en este sentido haciendo referencia a los últimos medios de pago electrónicos. En este apartado se detectó una fuerte tendencia (lejos de las opciones de pago tradicional, efectivo en una sucursal) a favor de uso de tarjetas de crédito. Después se identificaron las barreras de comercio electrónico para los clientes. La tesina investigó y determinó que los usuarios de Internet que aún no han comprado, basaban su negatividad especialmente a la falta de confianza y falta de apoyo de seguridad. A continuación se analizó la creciente influencia de las redes sociales en la Argentina, demostrando positivamente las oportunidades presentes para las empresas al utilizar este canal de comunicación. Queda demostrado que los jóvenes usuarios (sobre todo), los clientes del futuro, son de gran importancia para las empresas de e-commerce porque ellos han crecido utilizando habitualmente Internet, y ven la oferta de productos por esta vía como algo natural.

Las respuestas de las encuestas identificaron las expectativas de los usuarios de Internet para el futuro del comercio electrónico en Argentina. En el marco práctico se ha encontrado que los usuarios de la Argentina valorizan el buen precio y la visualización de productos, mientras que la velocidad de envío es visto, más bien, como poco importante. Atractiva se muestra la facultad de recibir un envío gratis, la posibilidad de un cambio de producto y envío de la devolución gratuitamente.

La información adicional que se envía por correo electrónico parece poco atractiva y perturbadora para los usuarios. Por otro lado, sugerencias sobre productos similares, una amplia gama de servicios al cliente y una cuenta personalizada incluso una cuenta Premium son sin embargo, estimulantes para el consumo de este modelo de negocios.

Para el sector de las tiendas en el rubro de zapatos e indumentaria se ha identificado un alto nivel de disposición de consumo. Mientras que las mujeres dedican un promedio de 600 pesos por mes, los hombres gastan aproximadamente 200 pesos menos por mes. En cualquier caso, esto hace que una parte sustancial de sus ingresos este disponibles mensualmente para consumo de ese tipo de productos. Interés particular se ha manifestado para productos tales como zapatos, bolsos y accesorios. El período de reenvío entre 7- 14 días parece ser suficiente para los participantes.

En la última sección se analizó un caso concreto (Zalando GmbH- empresa alemana), su funcionamiento y las dificultades que presentaría una tienda online de calzados y ropa al insertarse en el mercado argentino. Sobre la base de un análisis FODA se investigó los factores internos tales como las fortalezas y debilidades, y los factores externos sobre las oportunidades y los riesgos. Se definieron las estrategias resultantes y se detectaron y elaboraron las modificaciones (en relación a la casa matriz) para el mercado argentino. En resumen, se definieron (con los fundamentos del marco teórico y los resultados del marco práctico) los cinco factores más importantes para la satisfacción del cliente en el comercio electrónico en Argentina.

El entorno económico en el que se mueven las empresas ha cambiado violenta, desmesurada y aceleradamente en los últimos años. Queda claro, que los actores en el ambiente de internet del pasado, no son necesariamente los actores principales del futuro.<sup>138</sup>

Este trabajo demostró que el mercado argentino tiene sus propias características y regularidades. El desarrollo en los últimos años y las tendencias en los resultados de la investigación muestran mejores acondicionamientos a las pretensiones de los usuarios, con el objetivo de satisfacer sus necesidades exitosamente.

---

<sup>138</sup> Rouach, D., y Louzoun, S., y Deneux, F., 2010, 156.

## VII ÍNDICE DE ILLUSTRACIONES , FIGURAS Y TABLAS

### Ilustraciones:

Ilustración 1: Productos más vendidos por Internet.....	26
Ilustración 2: Beneficios de comprar online .....	40
Ilustración 3: Medios de pago en Argentina 2010 .....	45
Ilustración 4: Demandas para el comercio electrónico en Argentina.....	47
Ilustración 5: Numero de Facebook "fans" por sectores.....	51
Ilustración 6: Redes sociales de clientes futuros.....	53
Ilustración 7: Sexo y edad de los participantes .....	56
Ilustración 8: Ubicación de los participantes en Argentina .....	57
Ilustración 9: Distribución del salario de los participantes .....	58
Ilustración 10: Uso de Internet.....	59
Ilustración 11: Cantidad de compras online .....	59
Ilustración 12: Experiencia en compras y productos preferidos .....	60
Ilustración 13: Posición de tarjetas de crédito y medios de pago preferidos ....	61
Ilustración 14: Entorno preferido de anuncios .....	62
Ilustración 15: Buscadores más usados en Argentina.....	63
Ilustración 16: Importancia de características de una página web .....	64
Ilustración 17: Evaluación de importancia de servicio .....	65
Ilustración 18: Información vía Mail y sugerencias de productos .....	66
Ilustración 19: Tipo de cuenta y “Cuenta Premium” .....	67
Ilustración 20: Atención al cliente .....	68
Ilustración 21: Disposición de pagar adicional para el envío de calzados.....	68
Ilustración 22: Productos preferidos del área indumentaria y calzado .....	70
Ilustración 23: Marcas de calzado preferidos por hombres .....	71
Ilustración 24: Marcas de calzados preferidas por mujeres .....	71
Ilustración 25: Gastos en ropa y calzados.....	73
Ilustración 26: Periodo de cambio/ reenvío .....	73
Ilustración 27: Razones de no comprar .....	74
Ilustración 28: Plaqueta para la máxima satisfacción del cliente.....	79



**Figuras:**

Figura 1: La diferencia entre comercio electrónico y negocios en línea .....	9
Figura 2: Estrategias del análisis FODA.....	15
Figura 3: Paradigma de contra-confirmación.....	19
Figura 4: Web Control .....	20

**Tablas:**

Tabla 1: Estadística de población mundial y de internet .....	24
Tabla 2: Perfil del Internauta en 2009 .....	39
Tabla 3: Entidades de Internet en Argentina por visitantes únicos.....	49
Tabla 4: Entidades de Internet en Argentina por tiempo de uso.....	50

## VIII BIBLIOGRAFIA

### Referencias de libros

AMTHOR, Axel, BROMMUND, Thomas. *Mehr Erfolg durch Web Analytics ein Leitfaden für Marketer und Entscheider*. 1. ed. München: Hanser, 2010. 276 p. ISBN 9783446421394.

ASPIS, Analía, y PERTUSI, Ileana C., NIEVA, Hugo G. *COMERCIO ELECTRONICO/ E-COMMERCE*. 1. ed. Buenos Aires: ERREPAR, 2006. 244p. ISBN 9789870105701.

BECKER, Jochen, *Marketing-Konzeption: Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements*, 9. ed. München: Vahlen, 2009. 1025 p. ISBN 9783800636945.

FRITZ, Wolfgang. *Marketing-Management und Unternehmenserfolg: Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung*, 2. ed. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel. 1995. 542p. ISBN 379100946X.

GÖTTGENS, Olaf. *Erfolgsfaktoren in stagnierenden und schrumpfenden Märkten: Instrumente einer erfolgreichen Unternehmenspolitik*. Wiesbaden: Gabler. 1996. 492 p. ISBN 9783409132657.

GULDE, Johannes. *Web-Analytics im Web 2.0- Chance für ein erfolgreiches Marketing*. 1. ed. München: GRIN Verlag, 2010. 77p. ISBN 9783640506682.

HASSLER, Marco. *Web analytics Metriken auswerten, Besucherverhalten verstehen, Website optimieren*, 2. ed. Heidelberg; München/ Landsberg/ Frechen/Hamburg: mitp. 2010. 564p. ISBN 9783826658846.

HINTERHUBER, Hans, *Strategische Unternehmensführung Band I: Strategisches Denken*, 7. ed. Berlin/ New York: Walter de Gruyter, 2004. 275 p. ISBN 3110181061.

HOMBURG, Christian. *Kundenzufriedenheit: Konzepte, Methoden, Erfahrungen*. 6. ed. Wiesbaden: Gabler. 2006. ISBN 9783834901903.

JAFFÈ, Diana, y RIEDEL, Sakia. *Werbung für Adam und Eva zielgruppengerechte Ansprache durch Gender-Marketing-Communication*, 1. ed. Weinheim: Wiley-VCH-Verlag, 2011. 424 p. ISBN 9783527505494.

KALAKOTA, Ravi, y ROBINSON, Marcia. *Services blueprint: Roadmap for execution*. 3. ed. Boston: Addison-Wesley. 2004. 384 p. ISBN 9780321150394.

KOEHLER, Markus; ARNDT, Hans-Wolfgang; FETZER, Thomas. *Recht des Internet*. 6. ed. Heidelberg: 2008. 323 p. ISBN 978-381144369-3.

KOONTZ, Harold. *Administración: una perspectiva global y empresarial*, 13. ed. México: McGraw-Hill. 2008. 704 p. ISBN 9789701065242.

KOTLER, Philip, y KELLER, Lane. *Dirección de marketing*, Traducido por: RIVERA, Clara E. 12. ed. México: Pearson Educación - Prentice Hall. 2006. 729/864 p. ISBN: 9702607639.

KREILKAMP, Edgar *Strategisches Management und Marketing: Markt- und Wettbewerbsanalyse strategische Frühaufklärung Portfolio-Management*, 1. ed. Berlín: de Gruyter. 1987. 605 p. ISBN. 3110099527.

KROISS, Andreas (2003): *Erfolgsfaktoren von Internet-Start-Ups*; Eine empirische Untersuchung originärer deutscher Unternehmensgründungen nach Wachstumsphasen und Internet-Anbietersegmenten. 1. ed. Hamburgo: Dr. Kovac. 2003. 205 p. ISBN 3830007299.

LAUDON, Kenneth C., y GUERCIO TRAVER, Carol; *e-commerce: negocios, tecnología, sociedad*. Traducido por VIDAL ROMERO ELIZONDO, Alfonso. 4. ed. México. Pearson Educación – Prentice Hall. 2009. 809 p. Traducción de: e-commerce- business, technology, society. ISBN 6074420491.

MEFFERT, Heribert. *Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele*. 10. ed. Wiesbaden : Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler. 2008. 1472 p. ISBN 9783834995841.

MERZ, Michael. *E-commerce und E-Business. Marktmodelle, Anwendungen und Technologien*. 2. ed. Heidelberg: dpunkt-Verlag. 2002. 908 p. ISBN 3898641236.

MOSER, Klaus. *Wirtschaftspsychologie*. 1. ed. Heidelberg: Springer Medizin-Verlag. 2007. 429 p. ISBN 978-3540716365.

NAGEL, Nagel. *Die 6 Erfolgsfaktoren des Unternehmens: Strategie, Organisation, Mitarbeiter, Führungssystem, Informationssystem, Kundennähe*, 4. ed. Landsberg/Lech: Verlag. Moderne Industrie. 1991. ISBN 9783478321242.

PETERS, Thomas .J., y WATERMAN, Robert H., *In Search of Excellence – Lessons from Americas Best Run Companies*, New York: Harper and Row. 1982. 360 p. ISBN 0446385077.

RAYPORT, Jeffrey, y JAWORSKI, Bernhard J. *Commerce électronique*. Traducido por VÈZINA, Francine, y CHAMPOUX, Johanne, y ROCHETTE, Elisabeth. Montréal: Chenelière/ McGraw-Hill. 2003. 652 p. ISBN 2894619111.

ROUACH, Daniel, y LOUZOUN, Steve, y DENEUX, Francois. *Incubators of the world, best practises from top leaders : USA, Israël, France, Switzerland, China and Japan*. 1. ed. Paris: Pearson, 2010. ISBN 9782744064593.

SCHENK, Hans-Otto. *Psychologie im Handel: Entscheidungsgrundlagen für das Handelsmarketing*. 1. ed. München/ Wien: Oldenbourg. 2007. 329 p. ISBN 9783486583793.

STAHL, Ernst, y KRABICHLER, Thomas, y BREITSCHAFT, Markus, y WITTMANN, Georg. *E-Commerce-Leitfaden: erfolgreich im elektronischen Handel*. Regensburg: Univ.-Verl. Regensburg, 2008. 210p. ISBN 9783930480180.

SUÀREZ KIMURA, E.B. y SCAVONE, M.G., *El comercio electrónico analizado desde la perspectiva contable*, Buenos Aires: Editorial La Ley. 173 p. 2003. ISBN 9505277601.

THOMPSON, Arthur, y STRICKLAND, Alonzo J., GAMBLE, John E, et al. *Administración estratégica : teoría y casos*. Traducido por: DÀVILA MARTÌNEZ, Francisco Javier, y RUBIO, Ricardo Martin. 3. ed. México: McGraw-Hill. 2008. 448p. Traducción de: *Crafting & Executing Strategy. The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases*. ISBN 9789701064023.

TÖPFER, Armin, *Handbuch Kundenmanagement: Anforderungen, Prozesse, Zufriedenheit, Bindung und Wert von Kunden*, 3. ed. Berlin/ Heidelberg: Springer, 2008. 1013p. ISBN 9783540220626.

TROTHA, Kirstin. *Arbeitszeitmodelle im ärztlichen Dienst. Auswirkungen auf die Mitarbeiterzufriedenheit und die Hospital Performance Outcomes*. Wiesbaden : Gabler Verlag / GWV Fachverlage. 2009. ISBN 9783834912916.

### **Referencias de revistas**

CHU, Chih-Hsing, y LIN, C., y LI, Y.W., y YANG, J.Y., *Online Product Configuration in E-Commerce with 3D web viewing technology*. International Journal of Electronic Business Management. Vol. 3, No. 3. 2005, pp. 225-234.

DATOS CLAROS. Varios Autores. *100 empresas con un buen desempeño online*. Mercado. Portada. Mayo 2011, p. 92- 113.

DILLER, H., y LUECKING J., *Die Resonanz der Erfolgsfaktorenforschung beim Management von Großunternehmen*. ZfB, 63. No. 12. 1993. 1229-1249.

GRÜNING, R., y HECKER, F., y ZEUS, A. *Methoden zur Identifikation strategischer Erfolgsfaktoren*, Die Unternehmung, ed. 50, no. 1, 1996, p. 3- 12.

HAENECKE, H.: *Methodenorientierte Systematisierung der Kritik an der Erfolgsfaktorenforschung*. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*. 2002. Vol. 72, p.165- 183.

GODWIN, J. Udo. *"Privacy and security concerns as major barriers for e-commerce: a survey study"*, 9st ed. Information Management & Computer Security, Iss: 4. El Paso, Texas, USA. 2001.165 – 174 p. ISSN: 0968-5227.

HOMBURG, C.,y GIERING, A., y HENTSCHEL, F., *Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung*. Die Betriebswirtschaft. 1999. 174-195.

MERZ, Michael, y TU, Tuan, y LAMERSDORF, Winfried. *Electronic Commerce – Technologische und organisatorische Grundlagen*. Informatik Spektrum. 1999. 22, cuaderno 5, p. 328– 343.

MIRANDA, Andrea, ¿Se sostendrá el nuevo ritmo de crecimiento en e-commerce? Mercado. Estrategia. Empresas. Agosto 2009, p. 132-134.

PINCETTI, Sebastian, y PICARO, Silviana. *7 Herramientas simples para monitorear a los competidores online. Aproveche lo que el mercado virtual le puede enseñar*. Management Harold - Online Marketing. Jun/Jul 2011. p. 18-21.

RAFÈE, H., FRITZ, W., *Die Führungskonzeption erfolgreicher und weniger erfolgreicher Industrieunternehmen im Vergleich: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung*. ZfB. 1991. 61, no 11, p. 1211-1226.

RIPOLL, Gustavo. *50 empresas muy activas en Facebook*. Mercado. Portada. Mayo 2011, p. 80-91

ROCKART, John F., *Chief Executives dive their own data needs*. Harvard Business Review. 2. ed. Marzo/ abril 1979. p. 81- 93.

SANDOVAL, Molina. Consideraciones legales para participar en negocios en la republica argentina – Doing business in Argentina, [www.canac.com.ar](http://www.canac.com.ar). 2010, p. 1- 59.

SOCIEDAD LATINOAMERICANA DE ESTRATEGIA (SLADE). *Claves del comportamiento del consumidor virtual*» Editorial. Management Harold - Online Marketing. Jun/Jul 2011. p. 23- 24.

### **Referencias de Pdf. de análisis del mercado**

Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), realizado por Consultoría Prince & Cooke *Resumen Ejecutivo - Estudio: «Comercio Electrónico en Argentina 2011»*, 2011.14p.

Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), realizado por Consultoría Prince & Cooke *Resumen Ejecutivo - Estudio: «Comercio Electrónico en Argentina 2009»*. 10p.

NIELSEN. *Global Trends in online Shopping*. Junio 2010. [Fecha de consulta: 12.10.2011]. Disponible en:

<http://hk.nielsen.com/documents/Q12010OnlineShoppingTrendsReport.pdf>

Más información en [www.nielsen.com](http://www.nielsen.com).

### **Referencias de páginas web**

BUNDESMINISTERIUM FÜR JUSTIZ. § 438 *Verjährung der Mängelansprüche*. [Fecha de consulta: 20.09.2011]. Disponible en:

[http://www.gesetze-im-internet.de/bgb/\\_438.html](http://www.gesetze-im-internet.de/bgb/_438.html)

BUENOS AIRES CIUDAD. *Legislación vigente. Artículo 11 de Ley 24.240.*  
[Fecha de consulta: 01.10.2011]. Disponible en:  
[http://www.buenosaires.gov.ar/areas/produccion/def\\_consumidor/24240.php?menu\\_id=74](http://www.buenosaires.gov.ar/areas/produccion/def_consumidor/24240.php?menu_id=74)

ECCO SOCIAL MEDIA. *Social media in Argentina.* [Fecha de consulta 9.11.2011] Disponible en:  
<http://eccosocialmedia.wordpress.com/2010/04/14/argentina/>

GARBARINO. *Servicios: Garantía.* [Fecha de consulta 9.11.2011] Disponible en:  
<http://www.garbarino.com/servicios.php>

GEISSLER, Cornelia, *Social Media.* Harvard Business Manager. [Fecha de consulta 10.11.2011] Disponible en:  
<http://wissen.harvardbusinessmanager.de/wissen/fak/dok.pdf?id=73314406>.

INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.  
[http://www.censo2010.indec.gov.ar/preliminares/cuadro\\_totalpais.asp](http://www.censo2010.indec.gov.ar/preliminares/cuadro_totalpais.asp)

INSTITUTO LATINOAMERICANO DE COMERCIO EXTERIOR. *Presentación de Estudio: E-Commerce CACE Mayo 2010.* [Fecha de consulta 6.10.2011]  
Disponible en: [http://www.einstituto.org/wp-content/uploads/2011/01/E-Commerce-CACE-Mayo\\_2010\\_final.pdf](http://www.einstituto.org/wp-content/uploads/2011/01/E-Commerce-CACE-Mayo_2010_final.pdf).

INTERNET WORLD STATS. *World Internet Usage Statistics News and World Population Stats,* [9.08.2011] Disponible en:  
<http://www.internetworldstats.com/stats.htm>.

LA NACION. *Google: Brasil y la Argentina son los dos países con mayor crecimiento del mundo.* Publicó el 10. Abril 2011. [Fecha de consulta: 20.08.2011] Disponible en:  
<http://www.lanacion.com.ar/1364479-google-brasil-y-la-argentina-son-los-dos-paises-con-mayor-crecimiento-del-mundo>



LIPSMAN, Andrew. *Social Networking Goes Global: Major Social Networking Sites Substantially Expanded Their Global Visitor Base during Past Year*. ComScore, Inc. Publicitó el 31 de Julio 2007. [Fecha de consulta 7.09.2011]

Disponible en:

[http://www.comscore.com/Press\\_Events/Press\\_Releases/2007/07/Social\\_Networking\\_Goes\\_Global](http://www.comscore.com/Press_Events/Press_Releases/2007/07/Social_Networking_Goes_Global)

MACMILLAN, Douglas - *Groupon Said to Discuss IPO Valuation of Up to \$25 Billion*. Publicitó el 17 de marzo, 2011, Bloomberg. [Fecha de consulta 23.09.2011]. Disponible en:

<http://www.bloomberg.com/news/2011-03-17/groupon-is-said-to-discuss-ipo-valuation-of-up-to-25-billion.html>.

MURILLO, Mac Arturo. *Qué son Factores Críticos de Éxito y porque y como se vinculan con el BSC?* <http://www.deinsa.com>. [Fecha de consulta 2.10.2011]

Disponible en:

[http://www.deinsa.com/cmi/documentos/Los\\_factores\\_criticos\\_del\\_exito.pdf](http://www.deinsa.com/cmi/documentos/Los_factores_criticos_del_exito.pdf).

United Nations Statistics Division. *División de estadísticas de la Organización de las Naciones Unidas (ONU)*. 2008. Publicitó el 2010-09-24. [Fecha de consulta: 10.10.2011] Disponible en:

<http://unstats.un.org/unsd/demographic/products/dyb/dyb2008/Table03.pdf>.

PAGO FÁCIL. *¿Qué es el Pago Fácil?* [Fecha de consulta 12.09.2011]

Disponible en:

[http://www.pagofacil.com.ar/espanol/site/empresa\\_que\\_pago.php](http://www.pagofacil.com.ar/espanol/site/empresa_que_pago.php).

PAYPAL. *About Us*. [Fecha de consulta 9.11.2011] Disponible en:

<https://www.paypal.com/ar/cgi-bin/webscr?cmd=p/gen/about-outside>.

PRICEWATERHOUSE COOPERS. *Digitalisierung sorgt für kräftiges Wachstum in der Medienbranche weltweit*. Global Entertainment and Media Outlook: 2011-2015. [Fecha de consulta: 01.10.2011]. Disponible en:

<http://www.pwc.de/de/technologie-medien-und-telekommunikation/global-outlook-2011.jhtml>.

RAO, Leena. *J.P. Morgan: Global E-Commerce Revenue To Grow By 19 Percent In 2011 To \$680B*, publicado 3.1.2011. [Fecha de consulta: 12.10.2011]. Disponible en: <http://techcrunch.com/2011/01/03/j-p-morgan-global-e-commerce-revenue-to-grow-by-19-percent-in-2011-to-680b/>.

REVISTA SUMMA, *Estudio de Visa: el comercio electrónico creció un 39% en América Latina y el Caribe en 2009*, Actualizado Viernes, 6 de agosto de 2010. [Fecha de consulta: 12.10.2011]. Disponible en: <http://www.revistasumma.com/finanzas/4723-estudio-de-visa-el-comercio-electronico-crecio-un-39-en-america-latina-y-el-caribe-en-el-2009.html>.

SEGUIC, Jasna: *Usuarios de Facebook en Argentina Dedicar 9 Horas al Mes al Sitio, Obteniendo el Segundo Lugar Luego de Israel en Cuanto a Afinidad de Usuarios*. ComScore, Inc. Publicado en Buenos Aires, Argentina, 09 de Junio de 2011. [Fecha de consulta: 7.10.2011] Disponible en: [http://www.comscore.com/esl/Press\\_Events/Press\\_Releases/2011/6/Facebook\\_Users\\_in\\_Argentina\\_Spend\\_9\\_Hours\\_a\\_Month\\_on\\_Site](http://www.comscore.com/esl/Press_Events/Press_Releases/2011/6/Facebook_Users_in_Argentina_Spend_9_Hours_a_Month_on_Site)

SEGUIC, Jasna: *Microsoft, Google y Facebook son los Destinos Online Más Visitados En Argentina* comScore Presenta Estudio: Estado de la Internet en Argentina. ComScore, Inc. Buenos Aires, Argentina, Publicó el 18 de noviembre de 2010. [Fecha de consulta: 5.10.2011] Disponible en: [http://www.comscore.com/esl/Press\\_Events/Press\\_Releases/2010/11/Microsoft\\_Google\\_and\\_Facebook\\_Rank\\_as\\_Most-Visited\\_Online\\_Destinations\\_in\\_Argentina](http://www.comscore.com/esl/Press_Events/Press_Releases/2010/11/Microsoft_Google_and_Facebook_Rank_as_Most-Visited_Online_Destinations_in_Argentina)

SISTEMA DE INFORMACIÓN DE COMERCIO EXTERIOR. *Comercio Electrónico Legislación Nacional - Argentina Ley 25.506 Firma Digital*. [Fecha

de consulta: 18.10.2011] Disponible en: <http://www.sice.oas.org/e-comm/legislation/arg/arg25506.asp>.

SWARTZ, Jon. *Facebook says membership has grown to 750 million*. USA TODAY. Palo Alto. Publicitó el 7 Junio 2011. [Fecha de consulta: 20.08.2011] [http://www.usatoday.com/tech/news/2011-07-06-facebook-skype-growth\\_n.htm](http://www.usatoday.com/tech/news/2011-07-06-facebook-skype-growth_n.htm)

US CENSUS BUREAU. *Cifra actual de la población mundial*. [Fecha de consulta: 30.03.2011] Disponible en la: <http://www.census.gov/>

US CENSUS BUREAU. *Población Argentina*. [Fecha de consulta: 20.08.2011] Disponible en: <http://www.census.gov/population/international/data/idb/country.php>

WOLFF, Jonas. *Argentinien- mit links aus der Krise? Zur Verantwortung der Regierung Kirchner im lateinamerikanischen "Linksruck"*. [Fecha de consulta 9.11.2011] Disponible en: [http://www.giga-hamburg.de/openaccess/lateinamerikaanalysen/17\\_2007/giga\\_laa\\_17\\_2007\\_wolff.pdf](http://www.giga-hamburg.de/openaccess/lateinamerikaanalysen/17_2007/giga_laa_17_2007_wolff.pdf)

ZALANDO GmbH. *Zahlen und Fakten*. [Fecha de consulta 9.11.2011] Disponible en: [http://www.zalando.de/presse\\_zahlen-und-fakten/](http://www.zalando.de/presse_zahlen-und-fakten/).

ZALANDO GmbH. *Über Zalando*. [Fecha de consulta 9.11.2011] Disponible en: [http://www.zalando.de/presse\\_ueberzalando/](http://www.zalando.de/presse_ueberzalando/).

ZALANDO GmbH. *Geschichte*. [Fecha de consulta 9.11.2011] Disponible en: [http://www.zalando.de/presse\\_geschichte/](http://www.zalando.de/presse_geschichte/)

## **IX ANEXO**

### **9.1 Anexo metodológico del cuestionario**

La creación de una encuesta (por un lado), es un gran apoyo debido a que la estructura de las posibles preguntas influye en el diseño de las prioridades temáticas de la investigación de manera significativa. De gran importancia es proporcionar una pregunta clara y tomar las decisiones adecuadas frente a los aspectos relevantes, por este motivo la encuesta posee la ventaja de ser una herramienta flexible.

Antes de publicar la encuesta se realizó una fase de pre test con una primera versión para examinar si todos los aspectos resultan claros. El estudio y revisión durante esta primera fase ofrece la posibilidad de reformular preguntas si se demuestra que son inútiles o engañosas y es dar la oportunidad de alcanzar un resultado lo más cercano a la realidad.

El objetivo es elaborar una encuesta utilizable por internet. Este método se presentó de forma útil con la idea de llegar a una gran variedad de usuarios, ubicados en toda Argentina. Además una encuesta por Internet proporciona varios atributos en comparación con entrevistas personales o telefónicas. Primero ofrece una garantía de anonimato del encuestado y además evita la influencia del entrevistador sobre el encuestado. Por otro lado, la facultad de ahorro de tiempo porque la versión es indistinta para todos los encuestados, el insumo de tiempo al enviarlo por mail es ínfimo y las repuestas se dirigen directamente a una base de datos. Además una encuesta realiza por internet tiene costos bajos comparados con otras formas; y las respuestas son meditadas en tiempo ilimitado eligiendo el encuestado su momento de llenar la encuesta libremente. Eso mejora la calidad de las respuestas en el cuestionario.

Sin embargo, hacer una encuesta por internet también ofrece algunas desventajas como la imposibilidad de repreguntar en caso de ser necesario aclarar alguna duda o error, y no terminar la encuesta completamente (por parte del encuestado) lo que derivaría así en resultados incompletos. Además existe la eventualidad de respuestas no espontáneas.

### **9.1.1 Objetivo de la investigación**

El objetivo era conocer las preferencias de los clientes e identificar los factores de éxito para una mejor satisfacción de ellos dentro de un cuestionario correctamente estructurado, para ser fácilmente entendido y respondido por parte del encuestado. Después de una introducción en la que se explica de que se trata la encuesta, el cuestionario se divide en 3 segmentos: Las preguntas de la primera parte (pregunta 1. hasta pregunta 12.) que se enfocan sobre el comportamiento y satisfacción del e-commerce de los usuarios en general. La segunda parte (pregunta 13. hasta pregunta 16.) en donde se analizó más específicamente las preferencias con referencia a una tienda online de calzados e indumentaria; y la tercera parte (pregunta 17. hasta pregunta 21.) en donde se investigó sobre los datos sociodemográficos.<sup>139</sup>

### **9.1.2 Características de las preguntas**

La intención fue contar con un cuestionario amplio y diverso con una gran variedad en tipos de preguntas. Existen distintas maneras de crear este tipo de herramienta, un factor clave a tener en cuenta en dicha confección es la selección de preguntas relevantes para recibir respuestas de valor informativo. El cuestionario entonces, contiene los siguientes tipos de preguntas:

#### **Elección de una opción única**

En este tipo de preguntas se ofrecen diferentes respuestas para elegir, y el encuestado debe seleccionar sólo una opción entre las expuestas. El diseño de pantalla puede ser en forma de una lista o una escala.

#### **Elección de opciones múltiples**

La selección múltiple permite seleccionar varias opciones como respuesta. Esta forma permite a los participantes dar importancia a varias opciones.

#### **Selección de una clasificación**

En este caso, se ofrece una serie de opciones que deben ser elegidas con el ratón posicionándolas en el puesto preferido del ranking.

---

<sup>139</sup> Las preguntas se encuentra en detalle en el Anexo 10.1 La Encuesta.

## Selección de las polaridades

En este caso, el encuestado debe elegir una opción entre dos alternativas opuestas.

## Campo libre

Un campo libre permite a los participantes crear su respuesta propia. La forma puede ser de texto o sólo una palabra. Esta posibilidad es particularmente aplicable a las preguntas abiertas, por lo tanto no hay influencia y desfasaje del encuestador.

## 9.2 Encuesta

0% completed

Estimado participante,

Esta encuesta forma parte de mi tesis de la carrera de Dirección de Empresas en la Universidad Católica de Córdoba. El tema trata de los "Factores de éxito de e-commerce en Argentina" y la encuesta sirve para analizar el comportamiento de usuarios en Internet. Además, investigo un modelo de negocio de comercio electrónico en Argentina. La encuesta es totalmente anónima y se garantiza la absoluta confidencialidad de los datos. Sería de incommensurable ayuda si usted pudiera dedicar 5 minutos de su tiempo para responder las siguientes preguntas que serán de enorme ayuda para la elaboración de mi trabajo final.

Muchas Gracias!

Saludos Simon Meyer

Proxima

---

Universidad Católica de Córdoba Obispo Trejo 323 5000 Córdoba (0)351 421 9000 Contacto:  
Simon Meyer [simon.meyer@gmx.net](mailto:simon.meyer@gmx.net)

25% completed

**1. ¿Usa usted internet diariamente?**

☐ Sí

☐ No

**2. ¿Cuántas horas por día usa usted internet para asuntos privados?**

☐ Menos de 1 hora.

☐ 1 hora.

☐ 2 horas.

☐ 3 horas.

☐ 4 horas.

☐ 5 horas.

☐ Más de 5 horas.

**3. ¿Usted ha comprado algo vía internet?**

☐ Sí

☐ No

**4. Si la respuesta anterior es negativa, explique su razones:**

Razon 1:

Razon 2:

**5. ¿Si la respuesta de la pregunta 3. es "Sí": Cuántas veces compra usted productos vía internet?**



Una vez por año.



Entre 2-5 veces por  
año.



Entre 6-10 veces por  
año.



Al menos una vez  
por mes.



Al menos una vez  
por semana.

**6. ¿Qué medios de pago prefiere usted?**

☐ Contrarrembolso

☐ Cargos en su cuenta

☐ Tarjeta de crédito/débito

☐ Efectivo (en una sucursal)

☐ Redes de cobranza (PagoFacil, Rapipago)

☐ Otro:

**7. ¿Que buscador usa para información sobre productos/ compras?**

☐ Google

☐ MSN/ Bing

☐ Yahoo

☐ Otro

☐ Ninguno

**8. ¿Ordene las siguientes posibilidades con respecto a la probabilidad de hacer clic en un anuncio?**

Desplace por preferencia!

<b>Redes sociales</b>	<b>Busquedas</b>	<b>Mas importante</b>
<b>Pagina web del mismo rubro</b>	<b>Noticias/ Periodicos</b>	2
<b>Entretenimiento (juegos, peliculas, musica)</b>		3
		4
		5

**9. ¿Qué tipo de productos compra?**

Marque las opciones que crea conveniente.

☐ Alimentos y bebidas

☐ Articulos electrónicos

☐ Articulos de hogar

☐ Textiles e indumentaria

☐ Libros

☐ Viajes y transporte

☐ Billetes y tickets

☐ Otro:



**10. ¿Cómo evalúa usted los siguientes factores de una operadora en el comercio electrónico?**

Conciencia de la pagina	Rapidez de envío a domicilio	más importante
Diversidad de oferta/ productos	Visualización de la oferta/ productos	2
Mejor precio	Facilidad de uso	3
		4
		5
		menos importante

**11. ¿Cómo evalúa usted los siguientes servicios promocionales?**

Envío entre 2 días	Envío gratis	mas atractivo
Atención al cliente 24 horas	Cambio del producto & reenvío gratis	2
Recomendación exitosa = Descuento		3
		4
		5

**12. ¿Que prefiere usted?**

No me gusta recibir información vía mail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Me gusta recibir información adicional vía mail
Cuenta general	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Cuenta personalizada
Sin surgencias para productos de categorías similares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Con surgencias para productos de categorías similares
Atención al cliente por mail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Amplia atención al cliente (teléfono, chat, mail)
Cuenta básica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Cuenta "Premium" (mas servicio – con mínimos costos)

**13. ¿Cuánto dinero gasta usted por mes, aproximadamente, en indumentaria y calzados?**

Gasto  Peso por mes.

**14. ¿Qué expectativas tiene usted sobre una tienda online de zapatos y moda en internet?**

Duración de envío a domicilio  días.

Costos de envío  peso.

Atención de clientes  horas al día.

Posibilidad de envío/cambio entre  días.

**15. ¿Cómo sería su interés en los siguientes productos para una compra en internet?**

	no me interesa	me interesa mucho
Accesorios de moda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pantalones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calzado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Camisas, blusas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Camperas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Carteras, billeteras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ropa deportiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vestidos, blazer, trajes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ropa interior, medias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**16. ¿Cuáles son sus 5 marcas de zapatos preferidas?**

Nombra las 5 marcas preferidas!

1.	<input type="text"/>
2.	<input type="text"/>
3.	<input type="text"/>
4.	<input type="text"/>
5.	<input type="text"/>

**17. Sexo**

[Por favor elige]

**18. ¿Cuántos años tiene usted?**

Tengo  años.

**19. Donde vive usted?**

Provincia	<input type="text"/>
Ciudad	<input type="text"/>
Codigo Postal	<input type="text"/>

**20. ¿Cuánto gana usted por mes?**

<input type="radio"/> Menos de 2.000 Peso
<input type="radio"/> Entre 2.000-4.000 Peso
<input type="radio"/> Entre 4.000-6.000 Peso
<input type="radio"/> Entre 6.000-8.000 Peso
<input type="radio"/> Entre 8.000-10.000 Peso
<input type="radio"/> Entre 10.000-12.000 Peso
<input type="radio"/> Mas de 12.000 Peso

**21. ¿Tiene tarjeta de crédito?**

<input type="radio"/> Si
<input type="radio"/> No

---

## Muchas gracias por su participación!!!

También le agradecería mucho que enviase esta encuesta a sus amigos y familiares en Argentina, para generar más respuestas y así un valor más informativo.

URL: <https://www.soscisurvey.de/e-commerceargentina>




---

Universidad Católica de Córdoba Obispo Trejo 323 5000 Córdoba (0)351 421 9000 Contacto:  
Simon Meyer [simon.meyer@gmx.net](mailto:simon.meyer@gmx.net)

### 9.3 Cantidad de las respuestas

[Rücklauf-Statistiken](#) [CSV \(Excel/OpenOffice\)](#) [SPSS](#) [GNU R](#) [SQL](#)

Bisher wurden **198** Interviews abgeschlossen.  
Datensätze insgesamt: 226  
Datensätze inkl. Testdaten: 228  
Stand: 30.10.2011, 13:43 Uhr

Fragebogen	Abgeschlossene Interviews / Aufrufe Gesamt (Klicks)	
 <b>ohne Beschreibung</b> Probe	0	0
 <b>Soziodemografie (Demonstr</b> i_soziodemografie	0	0
 <b>comportamiento en el Interr</b> E-commerce	198	347
<b>Gesamt</b>	<b>198</b>	<b>347</b>

**Hinweis:** Die Statistik zählt nur Interviews, bei denen der Fragebogen über den Link aufgerufen wurde. Datensätze aus der Fragebogen-Entwicklung und dem Pretest werden nicht mitgezählt.

**Einzelstatistik zu Aussteigsseiten**  
Bitte oben den entsprechenden Fragebogen anklicken

**ohne Beschreibung**  
Noch keine Fragebögen ausgefüllt.